LỐI MÒN CỦA TƯ DUY CẢM TÍNH

SWAY

THE IRRESISTIBLE PULL OF IRRATIONAL BEHAVIOR

ORI BRAFMAN and
ROM BRAFMAN



First News
NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Mục lục

Thông tin

LỐI MÒN CỦA TƯ DUY CẢM TÍNH

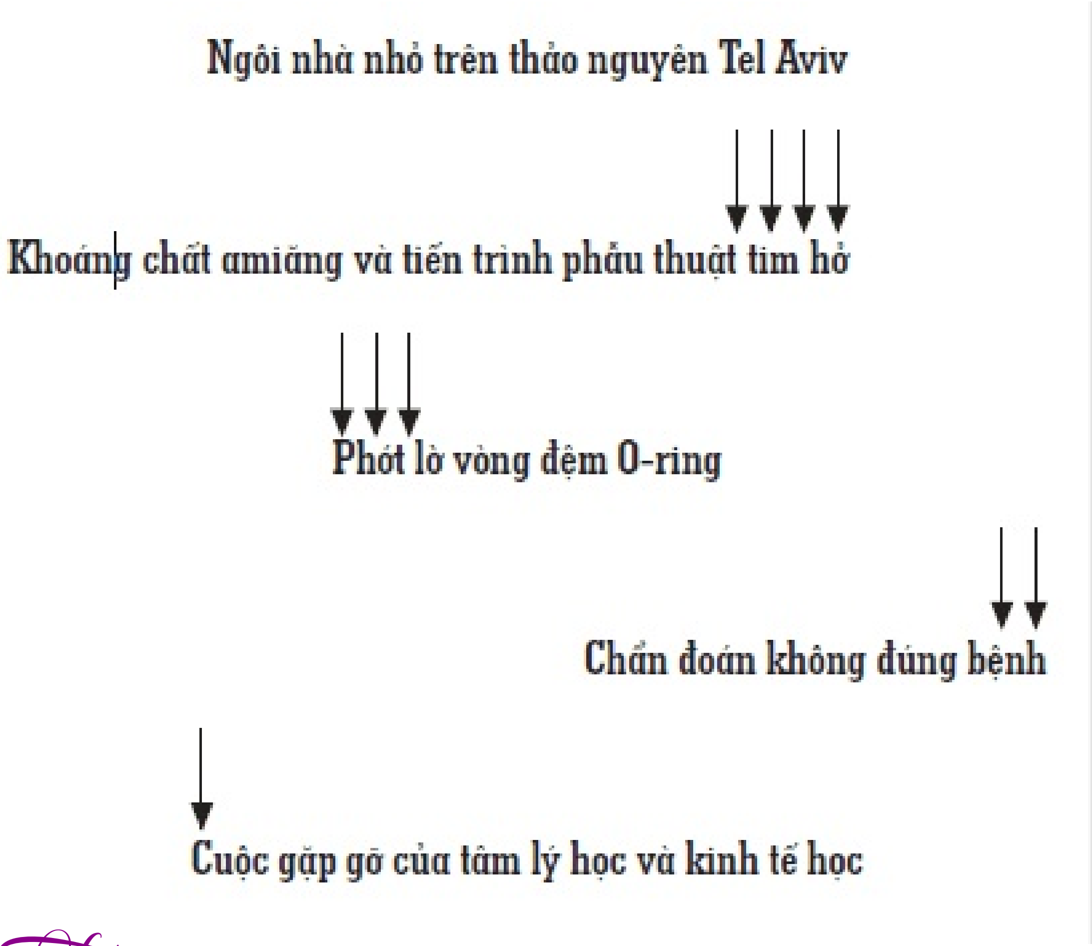
Tác giả: *Ori Brafman and Rom Brafman*

EbooK: *Cuibap*

Nguồn: *alezaa*

Các Cung Bậc Tâm Lý

DẪN ĐẾN TƯ DUY CẢM TÍNH



Trong giai đoạn anh em tôi đang dần trưởng thành, mẹ thường nói về hai hình mẫu mà bà mong muốn chúng tôi sẽ cố gắng noi gương. Hình mẫu thứ nhất là Laura Ingalls, tác giả của tác phẩm *Ngôi nhà nhỏ trên thảo nguyên.* Trong suy nghĩ của mẹ, Laura là kiểu mẫu của một người hoàn hảo. Những khi chúng tôi cãi lời mẹ, bà lại nghiêm nghị bảo: "Laura Ingalls có bao giờ ăn nói như các con không?". Những lúc chúng tôi quên làm bài tập về nhà, để chén bát dơ bừa bãi trong bồn rửa hoặc nói chung là gây chuyện rắc rối, thì lập tức Laura Ingalls từ vùng thảo nguyên của nước Mỹ vào thế kỷ mười chín sẽ xuất hiện tại Tel Aviv đang trong thập niên 1980 để nhắc nhở chúng tôi.

Hình mẫu thứ hai của mẹ là Reli – một người bà con của gia đình chúng tôi. Reli là một Luật sư nổi tiếng, là cựu sinh viên

Trường luật Harvard từng đại diện cho sinh viên đọc diễn văn trong lễ tốt nghiệp. Trong mắt bọn trẻ chúng tôi khi ấy thì Reli là người thực sự có khả năng làm nên những điều phi thường.

Mặc dù Ori từng có ý định theo học trường luật hồi năm lớp mười một, nhưng cuối cùng không ai trong chúng tôi theo đuổi ngành luật như hình mẫu mẹ đã gợi ý cả. Tuy vậy, bây giờ nếu tính luôn vai trò của Reli thì chúng tôi đã tạo thành một bộ ba lý tưởng trong mắt người mẹ Do Thái của mình: Reli – luật sư, Rom – nhà tâm lý học (chúng tôi sẽ gọi anh ấy là tiến sĩ), và Ori – doanh nhân.

Lối mòn của tư duy cảm tính ra đời từ những hướng đi riêng mà chúng tôi đã chọn lựa cho mình trong cuộc sống. Trong lúc Rom thực hiện luận án tiến sĩ tâm lý học thì Ori đang mải mê theo đuổi chương trình MBA của mình. Một ngày kia khi Ori đang học ở trường thương mại, với tham vọng chính mình có thể chinh phục được đại dương tri thức, đào sâu nghiên cứu ở lĩnh vực tài chính, kinh tế học và kế toán, Ori đã nhận ra rằng không có mặt biển nào là không dậy sóng. Đó cũng là buổi học đầu tiên của anh với Giáo sư Roberto Fernandez. Giáo sư Fernandez có giọng nói rất lớn và vang, tưởng như ở tận mặt trăng vẫn còn nghe rõ. Phong thái ông đĩnh đạc và oai nghiêm đến nỗi bạn chỉ biết ngồi lặng yên nghe giảng. Ngay trong buổi học đầu tiên, giáo sư Fernandez nói với các học viên MBA của mình: “Tôi có một thông tin dành cho các anh chị. Rằng con người ta không phải lúc nào cũng duy lý!”. Cùng với lời tuyên bố đó, Fernandez giới thiệu một đoạn phim cũ ra đời từ thập niên 1950 ghi lại diễn biến của một ca phẫu thuật tim hở. “Mọi người có trông thấy chất dịch trắng mà các bác sĩ truyền vào tim bệnh nhân không?” Fernandez giải thích: “Đó chính là amiăng, một hóa chất độc hại có tác động xấu đến sức khỏe con người”. Cả lớp đã há hốc mồm ngạc nhiên và không biết phải phản ứng như thế nào.

Giáo sư đanh giọng: “Tôi nói nghiêm túc đấy. Đương nhiên là những bệnh nhân hấp thụ amiăng vào cơ thể sẽ dần đi đến tử vong”. Vậy mà các bác sĩ vẫn cứ tiếp tục quy trình điều trị này. Giáo sư Fernandez hỏi cả lớp: “Tôi hỏi các anh chị, trong cuộc

sống, chúng ta đã bỏ qua những thông tin mang tính khách quan như thế này bao nhiêu lần rồi?”.

Rồi giáo sư lại giới thiệu cho cả lớp xem một bảng dữ liệu kỹ thuật của vòng đệm cao su nhân tạo O-ring. Ông nói: “Hãy nhìn biểu đồ này. Nó cho ta thấy một vật bị biến dạng thế nào khi nhiệt độ thay đổi”. Dữ liệu này cho biết rằng ở vào khoảng 32 độ F, vòng đệm O-ring sẽ mất đi tính đàn hồi và bị trục trặc. Không ai trong số các sinh viên lúc ấy biết được điều gì sẽ xảy ra trong trường hợp đó.

Vòng đệm O-ring mà giáo sư đang nói đến đã xuất hiện trong thiết kế của phi thuyền con thoi *Challenger.* Đêm trước ngày phóng phi thuyền, các kỹ sư ở công ty chế tạo các vòng đệm O-ring đã cảnh báo rằng nên hoãn sự kiện này lại vì họ chưa chứng minh được liệu các vòng đệm có khả năng duy trì tốt tính năng của chúng trong thời tiết lạnh sẽ xảy ra vào ngày hôm sau theo dự báo hay không. Tuy nhiên, bất chấp những mối lo ngại này, ban điều hành vẫn quyết định tiếp tục thực hiện việc phóng phi thuyền. Cuối cùng, thảm họa đã xảy ra khi phi thuyền nổ tung sau 73 giây phóng khỏi mặt đất.

Trong lúc cả lớp của Ori mải mê lắng nghe bài giảng hấp dẫn, giáo sư Fernandez tiếp tục đưa ra những ví dụ liên quan đến hành vi cảm tính của con người: chẳng hạn như việc các nhà làm phim ra sức tìm kiếm những diễn viên cho vai diễn mà họ biết rõ là không hợp, hay một nhà sản xuất vẫn tiếp tục tung ra các sản phẩm mà họ biết chắc là nó có khả năng gây cháy nổ v.v.

Quan điểm Giáo sư Fernandez đưa ra chính là mặc dù đa phần chúng ta đều cho rằng mình duy lý, nhưng thực ra chúng ta lại có xu hướng sa vào lối tư duy cảm tính rất nhiều. Đây chính là quan điểm đã khiến Ori còn băn khoăn mãi sau khi đã hoàn thành chương trình học, và nó cũng giúp chúng tôi nhận ra rằng nghề nghiệp tương lai của chúng tôi có nhiều điểm tương đồng hơn chúng tôi từng nghĩ. Chúng tôi nhắc đến Giáo sư Fernandez nhiều hơn, tên ông trở thành một tính từ trong ngôn ngữ của chúng tôi. Mỗi khi muốn ám chỉ rằng ai đó đang suy nghĩ cảm tính, chúng tôi lại nói: “Đây rõ ràng là một tình huống rất

Fernandez!". Và chúng tôi đã nhận ra những tình huống tương tự ở khắp mọi nơi, trong cuộc sống của chính chúng tôi, trong những câu chuyện chúng tôi đọc được về những bước đi sai lầm của các tập đoàn kinh tế hàng đầu nước Mỹ (Fortune 500), và ngay cả trong hành động của các chính trị gia.

Mặc dù chúng tôi không chủ ý sống theo chuẩn mực của Laura Ingalls, nhưng rõ ràng cuộc đời đã đưa đẩy và thật kỳ lạ là cuối cùng cả hai chúng tôi đều đã trở thành những người cầm bút. Và cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay đã ra đời từ cuộc trò chuyện sau bữa ăn tối của Ori với một bác sĩ sản khoa có thâm niên ba mươi năm trong nghề. Bác sĩ Jenkins là người sở hữu những tố chất cần thiết ở một bác sĩ sản khoa – kiên nhẫn, biết lắng nghe, nhanh nhạy, và đặc biệt ông có nhiều kinh nghiệm. Bạn hoàn toàn có thể tin rằng ông sẽ luôn có những quyết định đúng đắn.

Cuộc trò chuyện lúc ấy chuyển hướng sang đề tài tâm lý đám đông và vai trò của cảm xúc trong việc đưa ra quyết định. Không chút suy nghĩ, Ori nói:

- Tôi chắc rằng đối với những nhà khoa học chuyên môn như ngài thì mọi thứ sẽ khác hẳn!

Gương mặt của bác sĩ lộ vẻ nghiêm nghị khi ông giải thích rằng các bác sĩ cũng có khi không tránh được lối mòn của tư duy cảm tính. Nhưng bởi vì cuộc sống vẫn tiếp diễn, nên những tác động tiêu cực ấy có thể bị bẻ gãy.

Chúng tôi đề cập đến trường hợp của bác sĩ cấp cứu Brian Hastings. Đó là sự cố đã xảy ra vì tác động tiêu cực của tư duy cảm tính, điều vẫn có thể xảy ra với cả những bác sĩ dày dạn kinh nghiệm nhất.

Vài tuần trước, một phụ nữ đến phòng cấp cứu của bệnh viện trong tâm trạng rất hốt hoảng và lo lắng. Đứa con gái hai tuổi Amy của cô đang phải chịu đựng những cơn đau dạ dày dữ dội. Thông thường các cơn đau vùng bụng là dấu hiệu cho thấy những bất ổn của hệ tiêu hóa, nhưng người phụ nữ này còn lo lắng rằng đấy có thể là triệu chứng báo trước của một bệnh lý nào đó nghiêm trọng hơn. Trong trường hợp như vậy, các bác sĩ

sẽ phải tiến hành thực hiện một số kiểm tra và hội chẩn về triệu chứng của Amy.

Bác sĩ Hastings đã nhanh chóng liệt kê một loạt những việc mà các bác sĩ cấp cứu cần phải thực hiện. Tuy nhiên, thay vì tập trung khám bệnh cho Amy, các bác sĩ lại chú ý đến người mẹ nhiều hơn bởi cô ấy đang ở trong tâm trạng hoảng hốt, hoang mang và bộc lộ quá nhiều lo lắng. Ai cũng hiểu cô ấy thuộc kiểu phụ huynh phản ứng quá mạnh khi phải đối mặt với vấn đề của con cái, thế nên vô tình các bác sĩ cho rằng tình trạng của Amy không có gì nguy cấp và cho cô bé về nhà.

Ngày hôm sau, Amy cùng mẹ quay lại phòng cấp cứu. Các bác sĩ luôn biết rằng khi chữa trị cho trẻ em thì điều cần thiết và quan trọng là phải lắng nghe bố mẹ chúng - những người vốn luôn ở bên cạnh và đặc biệt nhạy cảm với những bất thường xảy ra với con cái họ. Nhưng cũng trong thời khắc quan trọng ấy, các bác sĩ lại có đầy đủ bằng chứng và kinh nghiệm để nhận định rằng mẹ của Amy đang phản ứng thái quá: cô ấy quay lại bệnh viện lần thứ hai và có các dấu hiệu của một người mắc chứng nghi bệnh, luôn lo lắng không cần thiết. Thế là một lần nữa, các bác sĩ lại cho Amy về nhà mà không hề tiến hành bất cứ xét nghiệm, chẩn đoán nào.

Ngày thứ ba, điều tương tự lại diễn ra. Amy lại được mẹ đưa đến bệnh viện, và chính phản ứng của mẹ Amy càng khiến các bác sĩ tin chắc rằng người mẹ đang phản ứng thái quá về bệnh tình của con. Cho đến khi bé Amy bị ngất đi thì các bác sĩ mới nhận ra sai lầm nghiêm trọng của họ. Nhưng tất cả đã quá muộn. Bác sĩ Hastings lắc đầu hối tiếc: “Chúng ta đã để mất cô bé!”.

Rõ ràng là nếu nhận định về tình huống của Amy cẩn trọng hơn, nhóm bác sĩ cấp cứu có thể đã nhận thấy rằng Amy rất cần được theo dõi và chăm sóc. Thế mà họ đã bỏ qua những triệu chứng bệnh lý và liên tục từ chối cho Amy nhập viện. Chính ngay lúc các bác sĩ gán cho mẹ Amy chứng *nghi bệnh,* họ đã hoàn toàn sa vào lối mòn của tư duy cảm tính mà chúng tôi gọi là hiện tượng *sai lệch chẩn đoán*. Nói cách khác, đó là tình huống khi

chúng ta phán xét một con người, một sự việc nào đó mà không thèm quan tâm hay chú ý gì đến những yếu tố khác biệt với nhận định vốn có của mình.

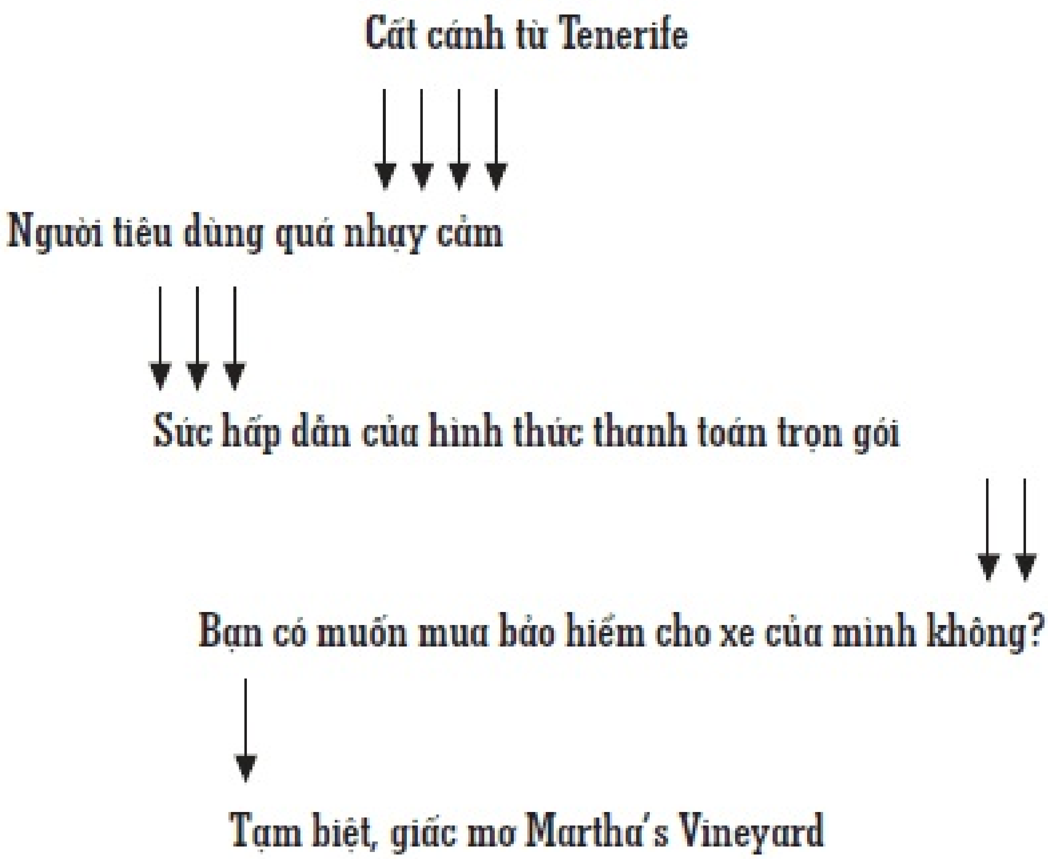
Khi ấy, trong chúng tôi xuất hiện mối băn khoăn rằng vì sao các bác sĩ tài năng và nhiều kinh nghiệm này lại đưa ra một quyết định nhất thời hoàn toàn phủ nhận quá trình rèn luyện trước đó của họ, đến mức phải trả giá bằng sinh mạng của một đứa trẻ? Và phải chăng chúng ta cần phải hiểu được điều gì đã diễn ra trong tình huống này và rất nhiều tình huống khác tương tự, khi mà con người bị chính lối suy nghĩ cảm tính của mình chi phối?

Những tác động tâm lý nào dẫn đến hành vi cảm tính của chúng ta? Những tác động này đã chi phối chúng ta bằng cách nào? Khi nào chúng ta dễ bị tác động nhất? Và chúng tác động vào công việc của mỗi người ra sao? Chúng ảnh hưởng đến việc định hình chiến lược kinh doanh và các mối quan hệ cá nhân của chúng ta như thế nào? Khi nào thì tác động tiêu cực của chúng dẫn đến những rủi ro trong các vấn đề tài chính, và thậm chí là cuộc sống của chúng ta? Và vì sao chúng ta không thể tự mình nhận ra khi sa vào lối mòn của tư duy cảm tính?

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cùng nhau khám phá rất nhiều cung bậc tâm lý dẫn đến suy nghĩ và hành vi cảm tính. Ở bất kỳ nơi đâu – không phân biệt chủng tộc, quốc gia và nền văn hóa - chúng ta đều nhận thấy có những người khác nhau bị chi phối bởi lối nghĩ cảm tính theo những cách tương tự nhau. Thực tế, tất cả chúng ta đều có xu hướng bị tư duy cảm tính chi phối. Nhưng bằng cách thông hiểu những tác động tâm lý dẫn đến tư duy cảm tính, chúng ta sẽ tránh được nguy cơ tự biến mình thành nạn nhân của chính mình trong tương lai.

Chương 1

NGUYÊN NHÂN CỦA MỘT TAI NẠN



Hành khách trên chuyến bay KLM 4805 không biết rằng họ đang bay cùng với một trong những phi công dày dạn kinh nghiệm và được huấn luyện bài bản nhất thế giới. Cơ trưởng Jacob Van Zanten không chỉ lái máy bay điêu luyện mà còn là người cẩn trọng, có khả năng bao quát mọi việc, nghiêm túc trong công việc, và nhờ bảng thành tích đáng nể của mình mà ông đã trở thành ứng viên thích hợp nhất cho vai trò người phụ trách chương trình huấn luyện an toàn bay của KLM (Hãng hàng không Hoàng gia Hà Lan). Chính vì vậy KLM luôn trân trọng và hào hứng khi nhắc đến Van Zanten. Bức ảnh quảng cáo khắc họa nụ cười của Van Zanten trên một tạp chí đã nói lên thông điệp của hãng: *"KLM – không bao giờ chậm trễ"*. Ngay cả những phi công dày dạn, những người thuộc dạng vững vàng tâm lý nhất,

cũng kính trọng Van Zanten và xem ông như hình mẫu của một phi công tài giỏi.

Ngồi trong khoang lái chiếc máy bay 747 khởi hành từ Amsterdam đến sân bay Las Palmas thuộc đảo Canary, hẳn là Van Zanten đang cảm thấy rất tự hào. Chuyến bay hôm nay vận hành theo đúng lịch trình đã được vạch sẵn, mọi việc đang diễn ra hoàn hảo như phong cách vốn có của cơ trưởng Van Zanten. Theo lịch trình, chuyến bay sẽ quá cảnh ở Las Palmas để tiếp nhiên liệu và đón một đoàn khách mới quay về Hà Lan.

Nhưng bất ngờ, Van Zanten nhận được thông báo khẩn từ đài kiểm soát không lưu. Một quả bom khủng bố đã phát nổ tại tiệm hoa ở sân bay Las Palmas và gây ra tình trạng hỗn loạn nghiêm trọng. Chính vì vậy, sân bay này đang tạm thời bị phong tỏa cho đến khi có thông báo mới.

Cơ trưởng biết rằng đối với những tình huống như thế này thì điều quan trọng là phải giữ được bình tĩnh và cẩn trọng trong từng hành động. Ông đã trải qua nhiều đợt tập huấn để chuẩn bị cho những tình huống tương tự thế này. Thực tế, chính Van Zanten vừa điều hành một khóa huấn luyện an toàn bay kéo dài sáu tháng nhằm giải quyết những tình huống khẩn cấp như trường hợp đang xảy ra.

Cơ trưởng chấp hành đúng quy định và cho máy bay hạ cánh xuống đảo Tenerife, nằm cách điểm đến dự kiến năm mươi hải lý. Khi ấy là một giờ mười phút chiều. Lúc này còn có một số máy bay khác cũng phải thay đổi lịch trình giống như máy bay của Van Zanten.

Chẳng cần phải là một phi công dày dạn kinh nghiệm thì bạn cũng có thể nhận ra Tenerife không như sân bay quốc tế John F. Kennedy (JFK). Tenerife chỉ là một sân bay nhỏ với một đường băng đơn và được xây dựng không nhằm phục vụ các máy bay phản lực lớn.

Sau khi đã hạ cánh an toàn xuống đường băng, cơ trưởng kiểm tra đồng hồ và bất chợt lo lắng vì nghĩ đến những quy định bắt buộc đối với thời gian nghỉ đáp bởi chính phủ Hà Lan vừa ban hành một đạo luật vừa phức tạp vừa nghiêm ngặt đối với mọi phi

công liên quan đến vấn đề này. Sau khi liên lạc về trung tâm và bằng một vài phép tính toán nhanh chóng, Van Zanten xác định muộn nhất thì ông cũng phải cho máy bay cất cánh trở lại lúc sáu giờ rưỡi tối, bởi điều khiển máy bay ngay sau khi thời gian nghỉ đáp bắt buộc bắt đầu không chỉ trái luật mà còn có thể bị truy tố và phải chịu án tù. Tuy nhiên, nếu chấp nhận thời gian nghỉ đáp bắt buộc thì cũng có thể làm nảy sinh nhiều điều rắc rối khác. Sân bay Tenerife không hề có phi hành đoàn để phục vụ thay thế. Rồi hàng trăm hành khách có thể sẽ phải mắc kẹt qua đêm ở đây. Nếu vậy thì có nghĩa là hãng hàng không phải tìm nơi cho các hành khách nghỉ ngơi, mà e rằng một đảo nhỏ như Tenerife sẽ không có đủ phòng cho tất cả hành khách. Mặt khác, việc hoãn chuyến bay ở đây có thể dẫn đến việc ngưng trệ hàng loạt chuyến bay khác của KLM. Một chút xáo trộn tưởng chừng rất nhỏ lại có thể dễ dàng trở thành điềm báo cho một cơn ác mộng.

Sự lo lắng và căng thẳng của Van Zanten cũng như lý do vì sao ông muốn tiết kiệm thời gian là điều vô cùng dễ hiểu. Tình huống này cũng tương tự như khi bạn phải chịu chôn chân ở một ngã tư đèn đỏ trong lúc đang trễ giờ một cuộc họp quan trọng. Bạn cố gắng giữ bình tĩnh, bạn biết rằng danh tiếng của mình đang có nguy cơ bị sứt mẻ. Vậy nên có thể bạn sẽ trở nên mất phương hướng, nhưng xét cho cùng thì bạn không thể làm gì được trong những tình huống như vậy. Nhưng có một điều Van Zanten *có thể* làm được: ông quyết định giữ hành khách lại trên máy bay để khi lệnh phong tỏa Las Palmas được bãi bỏ thì ông sẽ lập tức cho máy bay cất cánh.

Tuy nhiên, nhân viên đài kiểm soát không lưu tại Tenerife lại không bận tâm đến những điều đó. Đây chỉ là một sân bay nhỏ trên một hòn đảo nhiệt đới và đang bị quá tải vì có rất nhiều máy bay dân dụng từ nhiều nơi trên thế giới tạm hạ cánh do vụ hỗn loạn xảy ra ở Las Palmas. Đài kiểm soát không chỉ đang trong tình trạng thiếu nhân lực mà các nhân viên cũng lề mề trong việc điều phối và sắp xếp các máy bay bởi thực tế họ đang bận theo dõi một trận đá banh qua hệ thống radio. Hai mươi phút

sau khi hạ cánh, Van Zanten nhận được thông báo từ đài kiểm soát rằng ông nên cho các hành khách tạm nghỉ ngơi: điều này cũng có nghĩa là họ có thể phải ở lại đây trong một khoảng thời gian.

Từ thời điểm đó trở đi, mọi việc ở Tenerife cứ diễn ra một cách chậm chạp. Hai mươi phút, rồi một giờ trôi qua. Cơ trưởng cố gắng tranh thủ từng phút để suy nghĩ phương cách rút ngắn thời gian chuyến bay bị trì hoãn. Van Zanten cùng phi hành đoàn của mình lên kế hoạch. Ông liên lạc với trung tâm của KLM để tính toán chính xác khoảng thời gian ông có được trước khi bị tính giờ nghỉ đáp bắt buộc tại Tenerife. Một giờ, rồi hai giờ trôi qua và cơ trưởng nảy ra một ý tưởng khác. Ông quyết định cho tiếp nhiên liệu ngay tại Tenerife để có thể tiết kiệm nửa giờ khi hạ cánh ở Las Palmas.

Nhưng ý tưởng nhằm tiết kiệm thời gian này lại không mang lại kết quả như mong đợi. Ngay khi Van Zanten bắt đầu quy trình tiếp nhiên liệu cho máy bay thì ông nhận được thông tin từ Las Palmas rằng mọi hoạt động tại sân bay đã được khôi phục. Nhưng lúc ấy đã quá trễ; không thể cho dừng quy trình tiếp nhiên liệu kéo dài đến ba mươi lăm phút.

Ngay khi máy bay đã sẵn sàng cất cánh trở lại thì một màn sương mù dày đặc đột ngột xuất hiện và che phủ dần đường băng.

Quyết định cho tiếp nhiên liệu sai lầm vừa rồi lại càng thôi thúc cơ trưởng phải nhanh chóng đưa máy bay rời khỏi đường băng. Sương mù mỗi lúc một dày lên nhanh chóng, tầm nhìn chỉ còn trong giới hạn 300 mét, hạn chế đến mức mà từ buồng lái nhìn ra, cơ trưởng không thể nào quan sát được điểm cuối của đường băng.

Van Zanten biết rằng cứ mỗi phút giây lớp sương dày thêm thì trạm kiểm soát Tenerife sẽ càng có khả năng phong tỏa đường băng. Ông nhận thấy cơ hội rời khỏi Tenerife để không phải hoãn chuyến bay ở đây qua đêm đang tắt dần. Bây giờ hoặc không bao giờ – đã đến lúc phải quyết định.

Nhưng những điều cơ trưởng thực hiện ngay sau đấy lại hoàn

toàn không phải là điều mà một phi công dày dạn kinh nghiệm nên làm. Van Zanten khởi động động cơ và chiếc máy bay xuất phát, lảo đảo trên đường băng.

- Đợi đã! – Phi công phụ lái của Van Zanten nói với vẻ bối rối. – Chúng ta chưa nhận được lệnh từ đài kiểm soát không lưu.

- Tôi biết! Anh gọi cho họ đi! – Cơ trưởng trả lời.

Viên phi công trợ lái liên lạc qua radio và nhận được lệnh tiếp nhận đường băng, kế hoạch cất cánh của họ đã được chấp thuận. Thế nhưng, đài kiểm soát không lưu chưa phát lệnh cất cánh. Tuy vậy, Van Zanten vẫn quyết tâm cho máy bay cất cánh. Ông đẩy tốc độ lên hết mức và máy bay rít lên trên đường băng mù sương.

Chiếc máy bay phản lực đang đạt đến đà để cất cánh thì thình lình, Van Zanten nhận ra một cảnh tượng hãi hùng ngay trước mắt mình: một chiếc 747 của hãng hàng không Pan Am của Mỹ đang nằm chắn ngang đường băng, còn Van Zanten thì đang lao hết tốc lực về phía trước.

Vì chiếc máy bay của KLM đã tăng hết tốc lực chuẩn bị rời khỏi đường băng nên nó không còn khả năng dừng lại. Mọi chuyện đã quá muộn. Nó lao thẳng vào khu vực ngay sau buồng lái của chiếc Pan Am. Một tiếng nổ đinh tai phát ra và kèm sau đó là xuất hiện một quả cầu lửa.

Van Zanten cùng phi hành đoàn và toàn thể hành khách trên chuyến bay xấu số ấy đều tử nạn. Theo thống kê, 584 người đã thiệt mạng trong vụ tai nạn thảm khốc ngày hôm đó trên cả hai máy bay.

Vụ tai nạn quá nghiêm trọng xảy ra ngay trước khi các máy bay cất cánh đã khiến những người làm trong ngành hàng không bị sốc. Đây được xem là vụ va chạm máy bay kinh hoàng nhất trong lịch sử của ngành. Một nhóm chuyên gia quốc tế đã được cử đến sân bay Tenerife để điều tra vụ việc. Họ kiểm tra tất cả những dấu vết còn sót lại, phỏng vấn các nhân chứng và nghiên cứu kỹ lưỡng hộp đen của các máy bay nhằm xác định nguyên nhân của vụ tai nạn.

Nhóm chuyên gia nhanh chóng loại bỏ nguyên nhân do trục

trặc kỹ thuật hay khủng bố. Nối kết các sự kiện xảy ra ngày hôm đó, người ta phát hiện ra chiếc máy bay Pan Am 1736 đã không hạ cánh đúng vị trí và vô tình nằm chắn ngang trên đường băng. Thêm nữa, chính sương mù xuất hiện dày đặc đã góp phần dẫn đến thảm họa này. Van Zanten không thể nhìn thấy chiếc Pan Am 1736, phi công của chiếc Pan Am cũng không nhìn thấy ông, còn nhóm nhân viên tháp điều khiển thì không thể quan sát được cả hai. Nhưng trên hết, nguyên nhân là do tháp điều khiển vốn thiếu nhân lực, còn các nhân viên có mặt thì lại xao nhãng vì các sự kiện diễn ra trong ngày.

Tuy nhiên, ngay cả khi chúng ta bỏ qua tất cả các yếu tố trên thì thảm họa đáng lẽ đã có thể không xảy ra nếu như Van Zanten không liều lĩnh cất cánh khi chưa nhận được đầy đủ các hiệu lệnh hướng dẫn bay từ tháp điều khiển. Tại sao một phi công dày dạn kinh nghiệm - người được xem là chuyên gia an toàn của hãng hàng không - lại có thể đưa ra những quyết định hấp tấp và thiếu trách nhiệm đến vậy?

Lời giải thích hợp lý nhất mà các chuyên gia có thể đưa ra chính là do Van Zanten đã cảm thấy quá thất vọng và ức chế. Nhưng đấy dĩ nhiên cũng không phải là lý do duy nhất dẫn đến hậu quả khủng khiếp này. Cảm giác ức chế là một chuyện, còn việc không tuân thủ quy trình và coi nhẹ các quy định an toàn thì rõ ràng là một sai phạm nghiêm trọng.

Một điều không thể phủ nhận là Van Zanten có rất nhiều kinh nghiệm trong nghề, và hiển nhiên trước đó ông đã luôn làm tốt công việc của mình. Nhưng tại sao lần này ông lại dễ dàng bỏ qua các quy định an toàn và cả kinh nghiệm tích lũy lâu năm của chính mình trước một tình huống phức tạp đến như vậy?

Các chuyên gia ngành hàng không cố gắng tìm mọi cách để lý giải thấu đáo vụ việc. Nhưng vẫn còn một bí ẩn không thể giải mã được tồn tại ở Tenerife. Cùng với nguyên nhân xuất hiện màn sương mù dày đặc và khu vực đường băng bị cản trở là sự hiện hữu của một tác động tâm lý đã điều khiển Van Zanten, khiến ông hành động không theo các quy chuẩn thông thường và phạm sai lầm.

Một cuộc nghiên cứu đã khám phá ra rằng hành vi và việc ra quyết định của chúng ta bị một tác động tâm lý ngầm chi phối. Tác động này có sức mạnh và khả năng lan truyền mạnh mẽ hơn mức chúng ta có thể nhận ra. Một thông tin thú vị về tác động này chính là: cũng giống như các dòng suối, chúng hội tụ vào nhau để phát huy sức mạnh cao hơn. Khi lần theo các dòng chảy này, chúng ta sẽ phát hiện ra những nhánh nối kết bất ngờ giữa các chuỗi sự kiện: những hành động của một nhà đầu tư giúp chúng ta hiểu rõ hơn vai trò và sức mạnh của các quyết định then chốt; cách các sinh viên xếp hàng mua vé vào rạp hát có thể giải thích những tranh cãi quyết liệt của các nhà khảo cổ về sự phát triển của loài người; cách thức lựa chọn cầu thủ cho giải đấu hàng năm của Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mỹ lại cho thấy sai lầm tai hại trong quy trình phỏng vấn tuyển dụng thông thường; việc phụ nữ tán gẫu qua điện thoại giải thích vì sao một cây cầu lắc lư có thể là một loại thuốc kích thích hiệu quả.

Qua những nghiên cứu về các tác động tâm lý cùng hệ quả của chúng, ta có thể nhận ra các tác động này có thể mạnh đến mức nào và bằng cách nào chúng giúp ta nhận ra được một số bí ẩn phức tạp của loài người. Những tác động tiềm ẩn này bao gồm tâm lý *lo sợ bị thiệt hại* (xu hướng thoái lui để tránh tổn thất và mất mát có thể xảy ra), tâm lý *quy kết giá trị* (tâm lý phán xét một người, một sự việc dựa vào một vài đặc điểm rút ra ban đầu) và hiện tượng *sai lệch chẩn đoán* (thái độ bỏ qua những bằng chứng trái ngược với những phán xét ban đầu về một người, một tình huống). Khi hiểu được cách thức hoạt động và vận hành của các tác động tâm lý này cũng như một loạt các tác động tâm lý khác, chúng ta sẽ dễ dàng nhận ra một điều chắc chắn rằng: dù là một thị trưởng, một huấn luyện viên bóng đá ở trường đại học, một sinh viên mới biết yêu hoặc một nhà tư bản mạo hiểm thì tất cả chúng ta đều dễ dàng để cho hành vi chủ quan chi phối mạnh mẽ. Và khi chúng ta nhận thức đầy đủ các tác động cảm tính làm ảnh hưởng đến công việc và cuộc sống cá nhân của mình thì sẽ có những điều thú vị xảy ra, nối kết những sự kiện tưởng chừng chẳng có mối quan hệ nào lại với nhau.

Hãy cùng xem xét lại ngọn nguồn của vấn đề này và khám phá những điều bí ẩn đã xảy ra với cơ trưởng Van Zanten. Manh mối đầu tiên có thể được tìm thấy tại một nơi bạn không ngờ đến nhất, đó là những kệ hàng bày trứng và nước cam trong siêu thị hay các cửa hàng ở khu phố nhà bạn.

Giáo sư Daniel Putler, nguyên là nghiên cứu viên của Bộ Nông nghiệp Mỹ, đã dành thời gian nghiên cứu về trứng trong một năm - nhiều hơn quãng thời gian chúng ta dành để nghĩ về chúng trong suốt cuộc đời mình. Ông cẩn thận theo dõi và ghi nhận từng biến động trong doanh số bán trứng tại vùng nam California. Với những số liệu thu thập được, ông phát hiện ra nhiều thông tin khá thú vị. Chẳng hạn: doanh số bán trứng tăng cao trong suốt tuần đầu tiên của mỗi tháng. Và hiển nhiên, doanh số này cũng tăng đột biến trong vài tuần trước lễ Phục sinh, và rồi giảm nhanh chóng ngay tuần sau đó. Những số liệu ấy quả thật rất hữu ích, nhưng phát hiện tiếp theo của Putler lại không chỉ liên quan và có lợi cho Bộ Nông nghiệp Mỹ cũng như các chương trình truyền hình bán hàng. Từ những dữ liệu về doanh thu phản ánh những biến động trong giá trứng, Putler đã khẳng định một lý thuyết có liên quan đến kinh tế học là hiện tượng *bất cân xứng.*

Theo lý thuyết kinh tế học *truyền thống,* con người có xu hướng phản ứng với các biến động về giá trong sự tương quan về mức độ, dù là với trường hợp giá tăng hoặc giá giảm. Nếu giá giảm nhẹ, chúng ta mua nhiều hơn một lượng nhỏ. Nếu giá tăng nhẹ, chúng ta mua ít hơn. Nói cách khác, các nhà kinh tế không cho rằng người tiêu dùng có thể phản ứng khác biệt khi giá cả tăng hoặc giảm. Nhưng điều mà Putler khám phá ra chính là người tiêu dùng sẽ phản ứng mạnh hơn khi giá cả tăng lên.

Khi giá tăng, người mua trứng tỏ ra nhạy cảm hơn rất nhiều lần. Nếu bạn giảm giá trứng, người tiêu dùng sẽ mua nhiều hơn chút ít. Nhưng khi giá tăng, họ lập tức cắt giảm mức tiêu thụ đến 2,5 lần.

Bất kỳ ai là người quản lý chi tiêu và lo việc mua sắm với một khả năng tài chính nhất định cũng có thể giúp bạn biết hiện

tượng này diễn ra như thế nào. Nếu giá giảm, chúng ta tỏ ra hài lòng. Nhưng nếu nhận thấy một biến động tăng lên nào đó về giá cả vừa xảy ra tuần rồi, chúng ta lập tức có cảm giác thất vọng và bối rối. Thế là thực đơn cho bữa sáng của gia đình tuần này sẽ là món ngũ cốc thay vì món trứng bác như thường lệ. Sự phản ứng mạnh hơn khi giá cả tăng được xem là không tương đương, hay có thể nói là bất cân xứng với cảm giác hài lòng mà chúng ta có khi mua được một món hời.

Chúng tôi nghiên cứu về sự thất vọng và cảm giác bị thiệt hại nhiều hơn nghiên cứu về sự hài lòng khi người ta được lợi. Đối mặt với cảm giác bị thiệt hại do giá cả tăng, người tiêu dùng quyết định để lại những vỉ trứng trên kệ hàng.

Hiển nhiên là không chỉ có người mua trứng mới thất vọng và bi quan khi bị thiệt hại. Một nhóm nghiên cứu khác đã tiến hành lại nghiên cứu của Putler với đối tượng là những người mua nước ép cam tươi tại Ấn Độ và cũng công bố một kết quả tương tự. Những người yêu thích thức uống này ở vùng Trung Đông cũng có phản ứng giống như những người làm món trứng tráng tại Los Angeles. Mặc dù có sự cách biệt về địa lý cũng như sở thích ẩm thực, chúng ta vẫn có thể dễ dàng nhận ra rằng ám ảnh của cảm giác bị thiệt hại và thất vọng luôn lấn át cảm giác hài lòng từ những lợi ích nhận được.

Nghiên cứu của Putler cũng giải thích một bí ẩn mà các nhà kinh tế đã nghiên cứu, khảo sát trong nhiều năm. Một sự thật rõ ràng là chúng ta có phản ứng quá nhạy cảm trong trường hợp bị mất mát hoặc thiệt hại.

Phát hiện trên chính là chìa khóa giúp chúng ta giải mã được những hành động của Van Zanten. Nhưng trước khi trở lại đảo Tenerife và cuộc điều tra xung quanh vụ tai nạn máy bay kinh hoàng đó, chúng ta hãy tập trung tìm hiểu tác động của hiện tượng tâm lý lo sợ bị thiệt hại trong việc ra quyết định.

Hãy nghĩ về một quyết định dường như khá đơn giản khi chúng ta đăng ký sử dụng một dịch vụ điện thoại mới. Sau khi xem xét chất lượng dịch vụ của công ty điện thoại, chúng ta đứng trước những lựa chọn: hoặc chọn phương thức trả tiền theo

thời gian sử dụng hoặc đăng ký thuê bao trọn gói theo tháng và thỏa sức trò chuyện. Có thể kế hoạch trả tiền theo thời gian sử dụng là tốt hơn bởi vì đa phần chúng ta đều không trò chuyện nhiều đến mức cần dùng đến dịch vụ thuê bao trọn gói.

Nhưng chính trong lúc này tâm lý lo sợ bị thiệt hại lại xuất hiện; chúng ta bắt đầu tưởng tượng mình cũng giống như những bạn trẻ mới lớn luôn ôm chặt điện thoại tán gẫu hằng đêm, và thế là vì lo ngại sẽ phải nhận bản hóa đơn cước phí dài ngoằng nên cuối cùng chúng ta đã chọn phương thức thuê bao tháng chỉ để phòng ngừa những trường hợp *ngoài dự kiến* có thể phát sinh.

Các chuyên gia kinh tế có thể chỉ trích chúng ta đã chọn lựa sai lầm, nhưng khi quyết định chọn lựa dịch vụ và đăng ký sử dụng, chúng ta đã sẵn sàng chấp nhận một thiệt hại nhỏ để tránh một thiệt hại tiềm năng mà theo chúng ta dự đoán là có thể sẽ lớn hơn.

Công ty thiết bị và dịch vụ Internet toàn cầu America Online (AOL Inc.) cũng không tránh khỏi tình huống này khi giới thiệu hình thức thanh toán thuê bao trọn gói cho dịch vụ Internet sau một năm duy trì phương thức thanh toán theo thời gian truy cập. Giám đốc điều hành AOL giải thích rằng phương thức thanh toán thuê bao trọn gói "rất được người dùng ưa chuộng". Những khách hàng đăng ký mới đã liên tục chọn lựa gói dịch vụ này, và thế nên chỉ trong vòng có ba tháng, hệ thống máy chủ của AOL đã hoàn toàn bị tắc nghẽn. Tương tự trường hợp sử dụng dịch vụ điện thoại, những người sử dụng dịch vụ Internet cũng muốn tránh những thiệt hại có thể phát sinh nếu lựa chọn phương thức thanh toán theo dung lượng và thời gian.

Thực tế, bản thân từ *thiệt hại* đã nói lên phản ứng nhạy cảm đáng ngạc nhiên của con người trước những sự việc xảy ra. Các công ty chuyên cho thuê xe ở châu Âu như Avis và Hertz khi cần chào bán một dịch vụ vừa đắt tiền vừa không mang lại nhiều lợi ích cũng đã lợi dụng sức tác động mạnh mẽ này.

Khi chúng ta thuê xe ô tô, thẻ tín dụng của chúng ta có thể giúp trang trải mọi chi phí nếu chiếc xe bị hư hỏng, dĩ nhiên không kể đến trường hợp chiếc xe đã được bảo hiểm đầy đủ.

Nhưng các công ty cho thuê lại đề nghị thêm một khoản phí khác, phần này không chỉ thêm chút ít mà chính là một khoản chi phí lên đến 5.000 đô-la định kỳ mỗi năm. Thông thường, chúng ta vẫn chế giễu việc phung phí tiền bạc không cần thiết, nhưng khi anh nhân viên kinh doanh tại công ty cho thuê xe chuẩn bị trao cho bạn chìa khóa của chiếc Ford Taurus mới nhất, anh ta sẽ hỏi bạn rằng liệu bạn có muốn mua kèm dịch vụ bảo hiểm tổn thất cho chiếc xe mà mình sử dụng hay không.

Khi nghe lời gợi ý này, chúng ta bắt đầu dao động: Điều gì sẽ xảy ra nếu mình xui xẻo và tiêu đời trong một vụ va chạm? Điều gì sẽ xảy đến khi vì một lý do nào đó thẻ tín dụng của mình không thể trang trải được mọi chi phí khi cần? Thông thường, chúng ta sẽ không bao giờ nghĩ đến việc mua thêm một hợp đồng phụ với mức giá cao ngất chỉ để đảm bảo an toàn, nhưng chính nguy cơ tổn thất có thể xảy ra sẽ khiến chúng ta phải suy nghĩ lại.

Xét một cách toàn diện, hành vi của người mua trứng, các khách hàng sử dụng dịch vụ điện thoại, khách hàng đăng ký dịch vụ Internet và những người thuê xe đều có gì đó tương tự với hành động của cơ trưởng Van Zanten. Những tổn thất, thiệt hại mà Van Zanten cố gắng tránh chính là toàn bộ mặt trái của những quy định đối với thời gian nghỉ đáp bắt buộc: đó là chi phí lo chỗ nghỉ cho hành khách, là hàng loạt chuyến bay khác của hãng bị đình trệ theo và còn có cả tâm lý bảo vệ danh tiếng luôn đúng giờ của chính Van Zanten.

Quyết tâm tránh không để cho chuyến bay bị chậm trễ của Van Zanten nảy sinh dần dần. Ban đầu, chỉ đơn giản là ông muốn giữ hành khách lại máy bay nhằm tiết kiệm thời gian. Nhưng khi thời gian hoãn chuyến bay kéo dài hơn, thiệt hại tiềm năng càng hiện rõ hơn. Khi nhận ra rằng việc phải nghỉ đáp cả đêm tại Tenerife là một khả năng không thể nào tránh khỏi, Van Zanten vẫn quyết tâm cứu vãn tình thế đến nỗi ông bỏ qua tất cả những băn khoăn khác cũng như những kinh nghiệm và những gì ông từng tập huấn trong suốt nhiều năm.

Dĩ nhiên, việc đăng ký sử dụng dịch vụ điện thoại và thảm họa

tại Tenerife là hai việc hoàn toàn khác nhau. Tránh bỏ ra những đồng tiền vô ích là một chuyện, và quyết định cất cánh mà không cần đến hướng dẫn của tháp điều khiển không lưu rõ ràng lại là một chuyện khác. Bạn sẽ nghĩ rằng trong những tình huống như vậy, nắm trong tay hàng mấy trăm sinh mạng trên chuyến bay, cơ trưởng lẽ ra cần phải cẩn trọng và hành động tuân thủ đúng nguyên tắc hơn bất kỳ trường hợp thông thường nào khác. Để giải thích điều này chúng ta cần đến manh mối thứ hai. Theo giải thích của giáo sư Eric Johnson thuộc Trường Thương mại Columbia thì nguy cơ thiệt hại tiềm ẩn càng lớn, chúng ta càng có xu hướng để cho tâm lý lo sợ tổn thất chi phối mình. Nói cách khác, đứng trước những tình huống khó khăn và khẩn cấp, con người dễ dàng sa vào lối mòn của tư duy cảm tính.

Nếu có ai từng chứng kiến nhiều tình huống khẩn cấp nhất thì đó chính là Jordan Walters - giám đốc chi nhánh của công ty đầu tư Smith Barney tại thung lũng Silicon. Jordan là một hình mẫu tiêu biểu của một chuyên viên hoạch định tài chính: anh ấy điềm tĩnh, sâu sắc và luôn biết cách lắng nghe. Khi ngồi cùng anh trong văn phòng và thưởng thức ly nước táo ép do anh mời, chúng ta có thể dễ dàng quên mất rằng ngay bên ngoài văn phòng của Jordan, các nhân viên đang thực hiện các giao dịch trị giá hàng triệu đô-la trên sàn chứng khoán.

Điều đặc biệt ở Jordan chính là anh không phải tuýp người chỉ biết quan tâm đến các con số. Anh luôn chân thành quan tâm đến các khách hàng của mình. Anh chia sẻ rằng có một khách hàng nọ đã khiến anh bận tâm suy nghĩ rất nhiều. Jordan kể lại: "Một anh chàng bước vào gặp tôi. Anh này vừa bắt đầu một thương vụ, rao bán công ty chuyên về công nghệ sinh học của mình thông qua một công ty bán cổ phần. Anh dự định sau đó sẽ nghỉ ngơi và mơ giấc mơ về đảo Martha's Vineyard!".

Anh chàng này rõ ràng đang rất hưng phấn. Anh hào hứng thông báo với tất cả mọi người, từ người làm vườn cho đến giáo viên của các con mình và cả bạn bè về vận may đang đến với mình.

Nhưng Jordan đã cảnh báo với khách hàng của mình rằng giữ

một số vốn lớn trong tài sản của mình dưới hình thức chứng khoán của công ty công nghệ sinh học thì cũng liều lĩnh và thiếu khôn ngoan như để toàn bộ trứng của mình trong một chiếc giỏ. Jordan nói: “Ôi không nên tí nào, như vậy là tập trung số vốn quá lớn một cách vô ích – chúng ta cần phải tìm cách để thoát khỏi tình trạng bất ổn này”.

Có rất nhiều phương án, và Jordan đề xuất một kế hoạch chắc chắn như thế này: Bán dần số cổ phiếu định trước theo từng quý. Jordan đã khuyên khách hàng của mình: “Cũng đừng để tình cảm xen vào các quyết định của anh!”.

Nhưng vị khách lại muốn lướt ngọn sóng cao hơn. Anh quyết định rao bán công ty của mình. Và anh muốn giá trị của nó tăng thêm nữa. Tại sao phải dừng lại chứ? Jordan kể tiếp: “Và rồi anh biết sau đó đã xảy ra chuyện gì không? Khi anh ấy đến gặp tôi, giá cổ phiếu là 47 đô-la, lúc ấy đáng lẽ đã có thể bán ra khoảng 10 phần trăm số cổ phiếu mà anh ta đang nắm giữ”.

Không lâu sau đó, cổ phiếu bắt đầu rớt giá.

“Giá cổ phiếu xuống chỉ còn 42 đô-la và vị khách của tôi nói là nếu cổ phiếu tăng trở lại giá 47 đô-la thì anh ấy sẽ bán”.

Nhận thấy nguy cơ có thể bị mất tiền vì quyết định của chính mình, vị khách bắt đầu bị tâm lý lo sợ thiệt hại áp đảo tương tự như trường hợp của Van Zanten. Nếu Van Zanten cố gắng duy trì cho chuyến bay có thể đúng giờ thì nhà đầu tư liều lĩnh lúc này cũng tập trung để đầu cơ giá cổ phiếu.

Jordan nhận ra vị khách của mình đang quá liều lĩnh và có thể bị thiệt hại nặng nề chứ không như viễn cảnh tốt đẹp mà anh này từng nghĩ tới, Jordan đã hỏi vị khách hàng: “Anh có nghĩ đến những rủi ro không?”.

Lúc này, Jordan tính toán được rằng giá cổ phiếu không thể trở lại mức giá 47 đô-la, chưa kể còn có nguy cơ trượt giá nhiều hơn nữa. Nhưng trong suy nghĩ của vị khách, bán cổ phiếu ra thấp hơn mức giá 47 đô-la có nghĩa là bị thiệt hại, đó là tình huống mà anh đang cố tránh khỏi bằng mọi cách. Jordan nhớ lại: “Giá cổ phiếu tiếp tục rớt xuống mức 38 đô-la. Và vị khách hàng của tôi lại nói nếu giá tăng trở lại 44 đô-la, anh ta sẽ bán”.

Những nhà kinh doanh chứng khoán gọi hành vi này là "theo đuổi thiệt hại". Đó là khi nhà đầu tư bỏ qua các chỉ số tài chính hiện tại mà liều lĩnh tiếp tục với mục đích bù lại thiệt hại càng nhiều càng tốt.

Jordan giải thích với khách hàng của mình rằng việc đeo đuổi cổ phiếu trong khi không có bất kỳ hy vọng nào chứng tỏ giá cổ phiếu sẽ tăng trở lại là một hành động quá liều lĩnh. Nhưng vị khách đã không nghe lời khuyên của Jordan và quyết tâm làm theo chủ ý của mình. Jordan nói: "Cổ phiếu rớt giá đến mức thấp nhất, cuối cùng chỉ còn 12 xu. Còn vị khách ấy chỉ giữ lại được 10 phần trăm giá trị công ty (so với lợi nhuận thu được nếu ông ta chịu bán ra ngay từ đầu)".

Một kết cục đáng buồn! Vị khách lẽ ra đã có thể bán cổ phiếu ở mức giá 42 đô-la, có thể sẽ phải từ bỏ giấc mơ tậu một chiếc du thuyền sang trọng nhưng anh ta vẫn có khả năng giữ được phần lớn tài sản và thực hiện giấc mơ nghỉ ngơi ở đảo Martha's Vineyard. Tương tự như vậy, lẽ ra Van Zanten nên chấp nhận một vết hoen nhỏ trong sự nghiệp của mình và chấp nhận nghỉ đáp một đêm tại Tenerife. Thật không đáng để hai người đàn ông, trong hai trường hợp khác nhau, liều lĩnh đánh đổi tất cả như thế. Vị khách của Jordan đã đánh đổi một khối tài sản khổng lồ, còn Van Zanten thì đánh đổi bằng cả sinh mạng của hành khách trên máy bay của mình chỉ để tránh một thiệt hại mà chưa chắc liệu có xảy ra hay không.

Bạn có thể cho rằng khi đứng trước những tình huống hiểm nguy và khẩn cấp, con người có xu hướng tìm đến sự an toàn. Nhưng theo Jordan giải thích thì: "Bạn sẽ không nhận thấy cổ phiếu có xu hướng biến động mạnh theo chiều hướng tiêu cực. Tôi muốn nói rằng bạn có thể sẽ dự đoán sai các xu hướng".

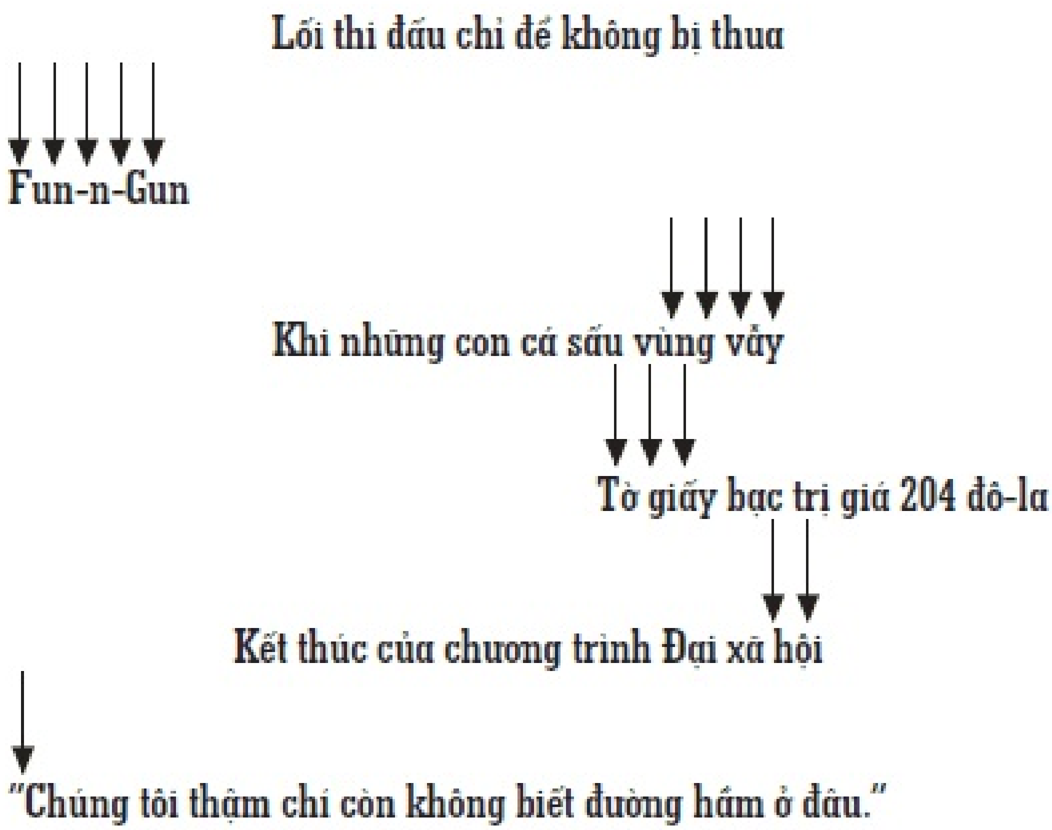
Và đó là khi tâm lý sợ bị thiệt hại, tổn thất trỗi dậy và chế ngự bạn.

Vậy là chúng ta đã tìm ra hai manh mối quan trọng đầu tiên. Thứ nhất, Van Zanten đã phản ứng thái quá trước một thiệt hại tiềm ẩn chưa có đủ cơ sở để xác định. Thứ hai, bởi vì khi lâm vào tình huống khẩn cấp và nguy hiểm, ông lại càng có xu hướng

liều lĩnh hơn. Nhưng đến đây thì vẫn còn một manh mối chưa lộ diện. Để có thể hiểu hết những bí ẩn ở Tenerife, chúng ta sẽ cùng đến thăm một khu đầm lầy trong chương tiếp theo.

Chương 2

SA LẦY TRONG Ý THỨC TRÁCH NHIỆM



"Chèo xuồng trên hồ Wauburg của Đại học Florida là một trải nghiệm rất thú vị. Cảnh vật ở hồ Wauburg mang đậm nét đặc trưng của miền Nam nước Mỹ. Quanh hồ nước này, hoặc cũng có thể gọi đó là một đầm lầy, là những đám cỏ hoang rậm rạp mọc đầy, những hàng cây cao che chắn, thân phủ rong rêu, rễ cắm sâu dưới dòng nước ấm. Rất nhiều loài côn trùng vo ve suốt cả ngày lẫn đêm, trong đó phải kể đến những bầy muỗi khát máu cứ liên tục lao tới.

Phong cảnh lãng mạn trên hồ sẽ nhanh chóng tan biến khi bạn bất chợt nhận ra cặp mắt sắc lạnh của một loài bò sát đang theo dõi bạn từ dưới mặt nước. Theo lời kể của những người sống quanh đây thì hồ này chính là nơi trú ngụ của một bầy cá sấu Nam Mỹ. Người ta nói chúng không tấn công người, nhưng nói

chung cũng không ai dám chắc điều đó.

Hồ Wauburg là lãnh địa của rất nhiều cá sấu, nhưng đây không phải là đầm lầy khét tiếng có nhiều cá sấu nhất tại thành phố Gainesville, bang Florida. Nơi nổi danh hơn mà chúng tôi muốn nói đến là sân bóng đá của trường Đại học Florida, địa điểm này vốn bị gán cho biệt danh *Đầm lầy.* Mỗi mùa thu, nhiều đoàn cắm trại với các xe lưu động, xe thể thao đa tính năng lại di chuyển đến khu vực sân bóng này, và rất nhiều người được cử ra sân vận động để phát quang bụi rậm cũng như giải quyết những con cá sấu Nam Mỹ.

Bầu không khí nhộn nhịp đang náo nức đón chờ một sự kiện thể thao sôi nổi sắp diễn ra này chính là nơi để chúng ta tìm ra manh mối cuối cùng còn đang ẩn giấu hòng giải đáp cho tai nạn khó hiểu đã xảy ra với Van Zanten.

Không khí chuẩn bị cho giải đấu đang diễn ra thật huyên náo, nhưng Steve Spurrier vẫn cảm thấy thoải mái như đang ở nhà. Anh đã lớn lên ở miền Nam, chơi bóng cho Đại học Florida với vị trí tiền vệ và từng mang chiếc cúp Heisman về cho trường. Hai mươi ba năm sau, anh trở lại đây và đảm nhận vai trò huấn luyện viên cho đội bóng của trường.

Khi Spurrier tiếp nhận đội bóng Gator của trường vào năm 1990, thì đội này đang bị ví von là những *cỗ máy cần được bảo trì*. Đội bóng chưa hề đoạt được một danh hiệu vô địch nào. Thật ra, đội còn đang trong giai đoạn bị kỷ luật vì cựu huấn luyện viên của đội cho rằng các cầu thủ đã vi phạm nội quy nghiêm trọng.

Nếu chỉ nói Spurrier đã làm việc tốt thì nghĩa là đã nói giảm bớt đi rồi. Bởi vì quả thật khi đối mặt với những khó khăn ban đầu, huấn luyện viên Spurrier đã chọn lựa dẫn dắt đội bóng của mình theo một đường lối mới và rồi giành được nhiều thành tích bất ngờ, gây ấn tượng ngoạn mục với người hâm mộ mãi tận nhiều năm sau đó. Chính uy tín, sự hòa hợp của Spurrier với đội bóng cùng tài năng của huấn luyện viên này đã giúp đưa danh tiếng của đội bóng Đầm lầy vang xa. Có thể nói thành công quan trọng nhất mà Spurrier đã đạt được là nhận thấy điểm yếu trong chiến lược thi đấu của đội bóng của mình chính từ những đối

thủ.

Trong suốt nhiều năm, các đội bóng tham dự giải đấu đều cùng theo đuổi lối chơi kiểu *bào mòn sức lực*: họ chuộng lối chơi thận trọng, dè dặt và cố gắng giữ bóng càng nhiều càng tốt, hy vọng có thể chiến thắng trong cuộc chiến phòng thủ. Các cầu thủ không chịu sức ép phải ghi bàn thật nhiều. Họ được định hướng chơi bóng theo lối phải bào mòn sức lực của đối thủ và tập trung câu giờ càng lâu càng tốt. Nói cách khác, các huấn luyện viên trước đây dẫn dắt đội bóng chơi bóng chỉ để không bị thua.

Điều này có thể tạo liên tưởng rằng các huấn luyện viên bóng đá cũng đang hành động rất giống vị khách của Jordan Walters - người đã đánh rơi vận may của mình vì công ty công nghệ sinh học: thay vì tập trung để đạt được mức lợi nhuận cao nhất thì anh ta lại chú tâm làm cách nào tránh né những tổn thất có thể xảy ra. Chính tác động tâm lý này đã mở ra một cơ hội mới cho Spurrier. Đơn giản là Spurrier đã hướng dẫn đội bóng cách chơi để đạt được chiến thắng bằng phương pháp anh gọi tên là “Fun-n- Gun” – chơi để ghi bàn.

Khi chúng tôi đến gặp Spurrier, anh giải thích rằng giống như tất cả các huấn luyện viên khác, anh cũng có hàng loạt phương án chơi bóng theo lối phòng thủ: “Nhưng anh cũng biết đấy, khi đích ngắm di chuyển, tầm bắn cũng phải di chuyển theo. Làm như vậy, anh mới chắc chắn đạt được thành công cuối cùng”. Nhưng Spurrier cũng đồng thời áp dụng những lối chơi khác để “khi có cơ hội thuận lợi, các cầu thủ của bạn có thể ghi bàn”. Nhờ vậy, đội bóng của Spurrier chơi tốt hơn hẳn, linh hoạt, năng động, thiện chiến và ghi được nhiều bàn thắng hơn.

Chiến lược Fun-n-Gun đã phát huy hiệu quả tại giải bóng đá của khu vực Đông Nam. Sân vận động Đại học Florida trước đây vẫn được gọi bằng biệt danh Đầm lầy giờ được giải thích là vì nơi đây là chốn những chú cá sấu Nam Mỹ tài ba của đội Gator vùng vẫy.

Và với chúng ta, đây cũng chính là nơi để tìm hiểu về một trong hai tác động tâm lý của con người đang còn bị che giấu. Spurrier có được lợi thế và đã thành công, vì các huấn luyện viên

khác đều chỉ chú tâm dẫn dắt đội bóng của mình thi đấu theo lối phòng thủ với mục tiêu tránh né mọi tổn thất có thể xảy ra. Bạn hãy hình dung mình là một huấn luyện viên bóng đá ở trường đại học. Khi bạn xuống phố, đi qua các cổ động viên vốn tự coi mình như những chuyên gia bóng đá, họ sẽ chẳng e dè gì và sẵn sàng tuôn ra hàng loạt suy nghĩ và nhận định của họ về những hành động hay quyết định sai lầm của bạn trong trận đấu ngày hôm qua. Bạn đã không làm tốt và vì thế, bạn bị các cổ động viên và giới bình luận chỉ trích ngay lập tức. Trong khi đó, doanh thu từ tiền vé, quỹ quyên góp của hội sinh viên nhà trường và cả công việc của bạn nữa, tất cả đều phụ thuộc vào thành công của đội bóng. Những áp lực ấy đè nặng lên bạn ngày càng nhiều hơn. Hãy nhớ lại kết quả cuộc khảo sát của Putler về những người mua trứng, ấn tượng về những tổn thất mà chúng ta gặp phải luôn luôn rất lớn. Huấn luyện viên Spurrier cũng giải thích với chúng ta: "Điều các huấn luyện viên nghĩ đến đầu tiên khi cầm quân chính là không được để thua trận dù bất cứ lý do gì".

Có thể bạn nghĩ rằng, sau một vài trận thua, nhưng không hẳn là một giải đấu hoàn toàn thất bại, thì đáng ra các huấn luyện viên của đội bóng Gator của trường Đại học Florida sẽ phải đánh giá lại lối chơi phòng ngự của mình.

Nhưng thực tế họ lại không làm vậy!

Và rồi Spurrier cùng đội bóng tiếp tục chứng tỏ sức mạnh vượt trội của mình trước những đối thủ đến từ Alabama, Tennessee và Auburn. Hơn sáu năm sau, huấn luyện viên cùng đội bóng của mình đã chiến thắng bốn giải đấu vòng loại và đoạt ngôi vô địch quốc gia. Trong lúc đó, huấn luyện viên của các đối thủ vẫn tiếp tục theo đuổi đấu pháp phòng ngự kiểu cũ.

Các huấn luyện viên không chỉ rơi vào hiện tượng tâm lý lo sợ bị thiệt hại, mà còn chịu sức ép từ trách nhiệm của bản thân. Họ đảm nhận một trách nhiệm nặng nề và vẫn tiếp tục áp dụng chiến thuật cũ. Thực tế là vì họ đã chọn giải pháp an toàn đến mức gần như không thể chấp nhận bất kỳ một thay đổi nào cả. Tâm lý tuyệt đối né tránh tổn thất khiến các huấn luyện viên vẫn tôn sùng lối chơi phòng thủ, cùng với trách nhiệm phải duy

trì những gì đã làm trong suốt nhiều năm qua khiến họ không thể tiếp nhận phong cách mới đầy ưu thế của Spurrier.

Một thực tế không thể phủ nhận là tất cả chúng ta đều đã từng trải qua áp lực trách nhiệm, có thể ở dạng này hay dạng khác; chẳng hạn như khi chúng ta đầu tư tiền bạc và thời gian vào một dự án đặc biệt nào đó hay dồn hết tâm trí vào một mối quan hệ phức tạp, thì đúng là hết sức khó khăn để quyết định ngừng lại ngay cả khi mọi việc đang diễn tiến theo chiều hướng tiêu cực. Tuy nhiên, rất khó để thừa nhận thất bại và buông xuôi mọi việc bởi vì áp lực trách nhiệm sẽ còn khiến chúng ta bị tổn thương trong suốt một thời gian dài.

Cảm giác lo sợ thiệt hại và áp lực trách nhiệm, cả hai trạng thái tâm lý này đều có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến mỗi chúng ta theo một cách riêng. Nhưng khi hai tác động tâm lý đó kết hợp với nhau thì chúng ta sẽ càng khó phá vỡ mối liên kết đó cũng như chế ngự được chúng.

Điều này hoàn toàn chính xác, bởi nhờ hiệu ứng cộng hưởng từ hai tác động tâm lý này mà các sinh viên trong lớp học của giáo sư Max Bazerman ở Đại học Harvard đã làm rất tốt để có thể giữ chặt ví tiền của mình khi Max giới thiệu *cuộc đấu giá 20 đô-la.* Người ta vẫn thường nói “dễ như dụ kẹo trẻ con”, còn giáo sư Bazerman đã phát hiện ra rằng lấy tiền từ các thạc sĩ quản trị kinh doanh của Đại học Harvard cũng dễ không kém.

Trong buổi học đầu tiên, giáo sư Bazerman giới thiệu một trò chơi có vẻ như vô thưởng vô phạt và không mang lại nhiều điều thú vị. Ông phe phẩy một tờ 20 đô-la và đề nghị cả lớp hãy tham gia đấu giá để mua được tờ giấy bạc đó.

Mọi người được tự do tham gia nhưng bắt buộc phải tuân thủ hai điều kiện. Thứ nhất: mỗi giá đấu đưa ra phải chênh nhau một đô-la. Thứ hai: rất thú vị và gay cấn, người thắng dĩ nhiên sẽ được sở hữu tờ 20 đô-la đó. Nhưng người về thứ hai, tức người ra giá thấp hơn người chiến thắng một đô-la, sẽ là người phải trả tiền mà không nhận được gì cả. Nói cách khác, người ra giá cao thứ nhì mới chính là người quyết định mức giá cuối cùng.

Vậy là cuộc đấu giá đã diễn ra. Ban đầu nhận thấy cơ hội có thể

kiếm được 20 đô-la với một giá hời, mọi người nhanh chóng giơ tay ra giá đấu, và cuộc chơi hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát. Các mức giá liên tục được nêu ra. Bazerman cho biết: “Cách thức ra giá của mọi người luôn giống nhau. Giá đấu ban đầu tăng nhanh và liên tục cho đến khi đạt đến khoảng 12 đến 16 đô-la”.

Đến thời điểm này thì ai cũng muốn chiến thắng để sở hữu ngay tờ 20 đô chứ không muốn trở thành một kẻ khờ bị xỏ mũi. Nhưng chiến thắng không dễ dàng như họ nghĩ. Có vẻ như cảm nhận được cơn say giá đang diễn ra, phần lớn sinh viên bắt đầu bồn chồn. Bazerman cho biết: “Tất cả mọi người ngoại trừ hai sinh viên đang có mức giá đưa ra cao nhất đã rút khỏi cuộc đấu giá”.

Nhưng vì không nhận thấy tình huống thực tế của mình nên cả hai sinh viên này vẫn cứ tiếp tục ra giá. Giáo sư Bazerman kể tiếp: “Một trong hai người đưa ra mức giá 16 đô-la và người kia đẩy lên 17. Người đưa ra giá 16 hoặc phải nâng giá thành 18 hoặc phải nhận thua và mất 16 đô-la”. Đến lúc này, hai sinh viên đều ra giá đấu thật nhanh, vì cũng không ai muốn mình trở thành người bị mất tiền mà lại không được gì. Đây chính là lúc hai sinh viên rơi vào hiện tượng tâm lý né tránh thiệt hại tương tự trường hợp của những huấn luyện viên bóng đá luôn áp dụng chiến thuật phòng thủ trong thi đấu. Họ trở nên bị cuốn hút vào chiến lược của mình và cố gắng làm mọi cách để không phải thua cuộc.

Như một chuyến tàu đang lao đi vội vã, cuộc đấu giá vẫn diễn ra với giá đấu tăng lên đến 18, 19 và 20 đô-la. Khi giá tiếp tục được nâng lên, những sinh viên còn lại bối rối không biết sự việc sẽ đi đến đâu. Bazerman nói: “Tất nhiên, những sinh viên đã dừng cuộc đấu giá bắt đầu hò hét và bật cười khi giá đấu đã vượt mức 20 đô-la”.

Nếu suy nghĩ sáng suốt và hợp lý, quyết định hiển nhiên nhất chính là những người chơi phải chấp nhận thua để dừng cuộc đấu giá lại trước khi mọi việc vượt khỏi tầm kiểm soát. Nhưng nói vẫn dễ hơn làm. Các sinh viên bị cuốn vào sức hút của trò chơi đồng thời e ngại bị tổn thất nếu họ dừng lại – mà thiệt hại đó

thực chất lại đang lớn dần theo các mức giá được đưa ra. Đồng thời, hai sức hút trên lại có khả năng tác động lẫn nhau: sự thôi thúc tiếp tục theo đuổi cuộc đấu giá khiến họ càng đẩy giá lên cao hơn, và vô hình trung càng làm cho mức độ tổn thất của họ cũng lớn hơn.

Và thế là hai sinh viên tiếp tục ra giá đấu: 21, 22, 23… 50 đô-la rồi 100 đô la và giá kỷ lục là 204 đô-la. Giáo sư Bazerman đã thử nghiệm trò chơi này trong nhiều năm, và ông không hề giữ tiền cho riêng mình mà quyên góp tất cả số tiền sau cuộc đấu giá cho quỹ từ thiện. Và một điều hiển nhiên là dù người ra giá đấu có là ai đi nữa, là sinh viên đại học hay một nhân viên kinh doanh thì tất cả họ đều bị lôi cuốn đến mức sa lầy vào trò chơi này.

Cái hố họ tự đào cho chính mình càng sâu thì họ càng cảm thấy bị thôi thúc để đào nó sâu hơn nữa.

Chúng ta đã hiểu được cơ trưởng Van Zanten bị tâm lý lo sợ thiệt hại tác động như thế nào: ông nhận thức được tầm quan trọng của các quy định về thời gian nghỉ đáp tại Tenerife; ngoài ra, chính áp lực phải giữ gìn uy tín của mình bằng mọi giá đã đẩy ông vào tình huống bi kịch mà ngay cả những chuyên gia nhiều kinh nghiệm và thành thạo nhất cũng không tránh khỏi.

Ngay khi Van Zanten tiến đến điểm cuối của đường băng giữa màn sương dày đặc, cảm nhận nguy cơ tổn thất trong ông dường như quá lớn. Ông tự mình đặt nặng trách nhiệm phải nhanh chóng rời khỏi hòn đảo Tenerife, đến nỗi trong tâm trí Van Zanten lúc đó không thể nghĩ ra một phương án nào khác ngoài việc liều lĩnh cho máy bay cất cánh.

Tương tự như vậy, ngay cả đối với những quan chức cấp cao trong chính phủ Mỹ cũng không tránh khỏi tác động của sức cộng hưởng giữa tâm lý lo sợ thiệt hại và những trách nhiệm do chính bản thân tạo ra.

Nếu hoạt động chính trị của những năm 1950 giống như những tình tiết trong loạt chương trình *Survivor* (Người sống sót) thì Lyndon Baines Johnson (LBJ – Tổng thống thứ 36 của Mỹ) chắc chắn là người thắng cuộc.

LBJ là người luôn có những chiến lược hoàn hảo. Giữa sự quả

quyết và thái độ hăm dọa chỉ cách nhau một lằn ranh mỏng manh, và LBJ đã rất khéo léo để vượt qua ranh giới này. Khi được đề cử vào Quốc hội, ông vẫn thường gọi điện cho các thành viên lập pháp suốt đêm chỉ để kiểm tra nhân lúc họ không đề phòng. Sau đó, với cương vị tổng thống, trong các cuộc họp ở Nhà Trắng, ông đã khiến những người tham gia bị sốc khi thông báo tạm nghỉ để đi bơi, rồi trút bỏ quần áo và nhảy xuống hồ bơi.

Nhưng ông không dùng những cách thức này chỉ để làm trò đùa. LBJ có một lý do riêng mà ông luôn tâm niệm. Trong khi những chính trị gia khác bị chôn chân trong thế giới của những đặc quyền và sự tôn vinh thì LBJ lại sinh trưởng trong hoàn cảnh nghèo khó. Ngay từ thuở nhỏ, ông đã chứng kiến cuộc sống khó khăn của người dân nghèo ở miền Nam nước Mỹ. LBJ từng nói: “Một số người mong muốn có quyền lực chỉ đơn giản để có thể nghênh ngang đi khắp thế giới và nghe những tiếng tung hô chào đón quan chức. Những người khác lại muốn tạo dựng uy thế để sưu tầm những món đồ cổ hay để mua sắm những món đồ xa hoa. Riêng tôi, tôi mong muốn nắm giữ quyền lực để mang lại những điều tốt đẹp cho tất cả mọi người”. Thật vậy, LBJ đã cống hiến sức mình để giúp những người dân nghèo có cuộc sống dễ chịu hơn và mang lại cho người Mỹ gốc Phi - cũng như những sắc dân thiểu số khác - quyền dân chủ mà họ xứng đáng được nhận.

Johnson cố gắng hoàn thành những việc do Cục dự trữ liên bang đề ra trong thời kỳ suy thoái và xem đây là sứ mạng của mình. Ông rất hài lòng với những tiến bộ xã hội đã đạt được sau giai đoạn thực hiện chính sách kinh tế mới (New Deal) nhưng vẫn cảm thấy rằng mục tiêu cuối cùng của Cục dự trữ liên bang nhằm tạo ra những thay đổi xã hội vẫn chưa thật sự hoàn thành.

LBJ kiên trì theo đuổi và thực hiện chiến dịch tầm cỡ nhất trong cuộc đời chính trị của ông: cuộc chiến chống lại đói nghèo. Với chiều cao vượt trội, LBJ có thể nhìn thẳng vào mặt người đối diện, chiếm lĩnh không gian của họ và áp đảo khiến người đó phải phục tùng. Cùng với chiến dịch hành động vì quyền dân chủ, các chương trình kêu gọi cộng đồng tham gia xóa nghèo, chương trình chăm sóc sức khỏe người cao tuổi, chương trình

bảo hiểm y tế và ra mắt quỹ giáo dục liên bang, những thay đổi nhằm thực hiện chiến lược “Đại xã hội” – một trong những chương trình cải cách xã hội quy mô nhất trong lịch sử nước Mỹ – nhanh chóng được triển khai.

Năm 1964, LBJ đang ở đỉnh cao quyền lực chính trị của mình. Đó cũng là thời gian, nước Mỹ bắt đầu lấy lại cân bằng sau bi kịch John Fitzgeral Kennedy, tổng thống thứ 35 bị ám sát. Quốc hội đang nghiêng về đảng Dân chủ, chỉ số lòng tin của người dân dành cho Johnson cao ngất, và phần lớn những nhà lập pháp hoặc tán đồng với sự nghiệp của ông hoặc có nguy cơ cạnh tranh với ông. Về sau, có một lần Johnson tâm sự: “Tôi hiểu Quốc hội cũng như hiểu phu nhân Lady Bird của mình”.

Nhưng chỉ ngay khi ước mơ thực hiện cuộc cải cách toàn diện và sâu rộng từ việc xóa bỏ các khu nhà ổ chuột của người da màu đến việc cung cấp các dịch vụ y tế cho cộng đồng bắt đầu hình thành, LBJ không ngờ mình lại trở thành một người chơi trong cuộc đấu giá của Bazerman.

Có ba giai đoạn quan trọng trong cuộc đấu giá này. Giai đoạn thứ nhất tương ứng với mức 2 đô-la: đó là khi mọi người hài lòng, tin rằng có thể nắm chắc phần thắng tương đương một bữa trưa miễn phí. Và giai đoạn cuối cùng là khi những người chơi đẩy giá đến ngưỡng 20 đô-la, cơn say giá khiến họ càng đào sâu chiếc hố chôn mình mà không cách nào thoát ra được. Nhưng giai đoạn được xem là thú vị nhất chính là giai đoạn thứ hai - tương ứng với mức giá đấu từ 12 đến 16 đô-la – khi đó, người chơi bắt đầu nhận ra bản chất của cuộc đấu giá. Đây cũng chính là lúc tâm lý lo sợ thiệt hại và tâm lý theo đuổi đến cùng xuất hiện và chế ngự con người.

LBJ bước vào cuộc chơi cũng tương tự như các sinh viên của Bazerman. Nhưng thay cho hiện vật đấu giá là tờ bạc mệnh giá 20 đô-la, giải thưởng dành cho LBJ lúc này là cơ hội thể hiện quyền lực ở khu vực Đông Nam Á. Đối với Tổng thống Johnson, miền Bắc Việt Nam có vẻ là một đối thủ yếu thế hơn. Quân đội ở đây không được trang bị nhiều vũ khí tối tân, không có những kỹ thuật hiện đại như quân đội Mỹ. Mức giá đấu đầu tiên – tương

ứng với 2 đô-la – mà LBJ đưa ra là việc phát động chiến dịch ném bom vào năm 1965. Mỹ là nước có tiềm lực quân sự mạnh mẽ, có kho vũ khí khổng lồ, viễn cảnh về cuộc chiến tranh giữa Mỹ và Việt Nam – một đối thủ yếu thế hơn rất nhiều – có vẻ rất dễ hình dung. Tình huống cũng giống như những gì đã diễn ra trong giai đoạn đầu của cuộc đấu giá thú vị mà Bazerman đã đề xướng.

Nhưng chỉ vài năm sau, LBJ thật sự sa lầy vào giai đoạn thứ ba của cuộc đấu giá. Với hơn năm trăm nghìn lính bộ binh được đưa đến Việt Nam vào năm 1968 và hơn mười nghìn người tử nạn, LBJ đã vượt xa mức giá đấu 20 đô-la. Ông lo lắng: “Sẽ có ánh sáng ở cuối mỗi đường hầm, nhưng chúng ta không có một đường hầm nào; thậm chí chúng ta cũng không biết ở đâu có đường hầm”. Tương tự như những huấn luyện viên đối thủ của Spurrier, tổng thống đang dần sa vào bế tắc nhưng không thể dừng lại hay chuyển hướng được nữa.

Cuối cùng, Johnson không chỉ thất bại trong chiến tranh Việt Nam mà cuộc chiến còn khiến ông không còn đủ sức thực hiện chương trình “Đại xã hội” như mong muốn. Chỉ số tín nhiệm của mọi người dành cho ông giảm sút; ông quyết định không tiếp tục tranh cử nhiệm kỳ tổng thống thứ hai, vậy là Johnson đã chấm dứt cả sự nghiệp chính trị của mình.

Nhiều năm sau đó, Johnson kể lại: “Tôi biết ngay từ đầu mình sẽ gánh chịu thiệt hại dù tôi có chọn hướng nào đi chăng nữa. Nếu tôi từ bỏ giấc mơ cả đời mình – chương trình ‘Đại xã hội’ – để lao vào cuộc chiến tranh phi nghĩa ở tận bên kia thế giới, khi đó tôi sẽ mất tất cả những thứ tôi có ở quê hương: nỗ lực để thực hiện các chiến dịch… chương trình thúc đẩy giáo dục, các chương trình y tế…”. Nhưng Johnson cũng nhận ra rằng: “Nhưng nếu tôi từ bỏ cuộc chiến ở Việt Nam thì cũng có nghĩa là tôi thất bại”.

Trớ trêu thay, đó đúng là những gì đã xảy ra. Nhưng chính những gì diễn ra ở giai đoạn thứ hai của cuộc đấu giá – giai đoạn đẩy giá vào khoảng 12 đến 16 đô-la – là chìa khóa giúp chúng ta hiểu được Johnson đã sa lầy trong việc ra quyết định như thế nào. Một mặt, LBJ đã nhận thấy trước viễn cảnh tiêu cực của cuộc

chiến. Một cuộc trò chuyện qua điện thoại giữa tổng thống và một nhà tư vấn quân sự vào tháng Năm năm 1964 đã cho biết điều đó. LBJ thổ lộ: “Đêm qua tôi không ngủ được và cứ mãi suy nghĩ về chuyện này. Càng nghĩ, tôi càng không biết chuyện gì đang và sắp xảy ra, có vẻ như chúng ta đang lao vào cuộc chiến với một Triều Tiên khác nữa chăng. Tôi thật sự lo lắng. Tôi không biết chúng ta có thể trông mong gì ở nơi đó – nơi chúng ta đã từng một lần thất bại… Tôi nghĩ chúng ta không nên theo đuổi cuộc chiến này và nếu theo đuổi, tôi cũng không tự tin chúng ta sẽ chiến thắng. Đó là tất cả viễn cảnh mà tôi có thể hình dung ra”.

Nhưng mặt khác, chỉ một lát sau đó, LBJ lại lo lắng đến chuyện: “Nếu ta trốn chạy, ta có thể sẽ bị rượt đuổi đến cùng”.

Sức thôi thúc trong cuộc đấu giá của Bazerman và nỗi sợ phải thỏa hiệp với những thiệt hại đã khiến LBJ không cho phép mình dừng lại. Và mọi việc diễn tiến chính xác như trong giai đoạn thứ hai của cuộc đấu giá khi giá đấu đưa ra ở trong khoảng từ 12 đến 16 đô-la. Nhưng cũng thật kỳ lạ, sự cộng hưởng của hai tác động tâm lý trên lại có thể mang đến một niềm lạc quan chắc chắn. Khi nhìn thẳng vào một tổn thất tiềm ẩn có thể xảy ra, chúng ta lại càng hy vọng mọi việc sẽ có khả năng trở nên tốt đẹp hơn.

Thật ra, nếu bạn để ý kỹ những bài diễn văn của LBJ, bạn sẽ nhận thấy cách tiếp cận vấn đề của ông. Thông điệp của LBJ và thậm chí là một số từ ngữ nhất định mà ông dùng để nói về Việt Nam rất giống với những nhận định của Tổng thống George W. Bush dành cho Iraq.

LBJ tuyên bố: “Không có câu trả lời dễ dàng, không có giải pháp ngay lập tức”. Trong khi đó, Bush lên tiếng như sau: “Không có một công thức thần kỳ nào cho sự thành công trong cuộc chiến tại Iraq”.

Nét tương đồng trong hai suy nghĩ không phải là sản phẩm của những chia sẻ mang tính cá nhân hay sự đồng điệu trong tư tưởng chính trị, mà đó là một hệ tư tưởng chung – cả hai tổng thống đều đã sử dụng ngôn ngữ theo kiểu được dùng trong cuộc đấu giá của Bazerman.

Hai vị tổng thống của nước Mỹ đều sa lầy vào cùng một vấn đề và đều kiên quyết không thoái lui.

LBJ khẳng định: "Chúng ta sẽ không thất bại. Chúng ta sẽ không gục ngã. Chúng ta sẽ không đầu hàng dù là công khai hay thông qua một bản hiệp ước". Tổng thống Bush lại quả quyết: "Chúng ta sẽ không khuất phục. Chúng ta sẽ kiên trì giải quyết nhanh gọn đối thủ và lập lại hòa bình trên mảnh đất này".

Và khi đó tâm lý lạc quan bắt đầu xuất hiện. Khi cuộc chiến tại Việt Nam dần trở nên mất kiểm soát, LBJ tuyên bố: "Tôi nghĩ chúng ta đã có nhiều bước tiến triển trong việc cố gắng xây dựng một chính phủ vững vàng trong ba năm qua". Tương tự, khi cuộc chiến tại Iraq không dẫn đến một chiến thắng dễ dàng như dự tính, Bush đã lớn tiếng tuyên bố: "Iraq đã có đồng tiền mới, có binh đoàn đầu tiên của lực lượng quân đội mới, có chính quyền ở địa phương, và một Quốc hội đương nhiệm đang cố gắng thiết lập chủ quyền quốc gia. Đây là những thành tựu đáng kể".

Nhà kinh tế đạt giải Nobel Daniel Kahneman và Amos Tversky - là những người đầu tiên phát hiện và ghi chép về hiện tượng tâm lý lo sợ thiệt hại - đã nêu ra nhận định xác đáng về hiện tượng tâm lý này của chúng ta trong những tình huống tương tự nhau. Đây là những điều ông viết về trường hợp của những người theo đuổi sự nghiệp chính trị: "Dừng lại lúc này nghĩa là chấp nhận một tổn thất chắc chắn, và chọn lựa này không mấy dễ dàng". Bên cạnh đó, "tâm lý bị cuốn hút vào sự việc sẽ thôi thúc bạn, ngay cả khi cơ hội thành công là rất thấp và chi phí để có thể thoái lui là rất cao".

Tâm lý lo sợ thiệt hại vốn dĩ có sức tác động rất mạnh mẽ đến con người. Và khi nó cộng hưởng với áp lực trách nhiệm của chính bản thân rằng phải tiếp tục theo đuổi những điều mình đã làm, hai tác động này trở thành một thứ sức mạnh lớn hơn nữa tác động trở lại tư duy và việc ra quyết định của mỗi người.

Chúng ta sẽ sớm nhận ra áp lực trách nhiệm còn thường xuyên bị ảnh hưởng bởi một tác động khác nữa. Động lực này sẽ đưa chúng ta đến cuộc truy tìm cuối cùng: giải mã những mắt xích bị thất lạc.

Chương 3

NGƯỜI LÙN HOBBIT VÀ MẮT XÍCH CÒN KHUYẾT

Một khám phá Indiana Jones trong thực tế

Cuộc tìm kiếm mắt xích còn khuyết

Tiếng đàn violon trên sân ga tàu điện ngầm

Có gì trong chiếc hot-dog trị giá 5 xu?

Homer Simpson và người Piltdown

Thức uống giảm giá có tác động đến trí thông minh?

Shakespeare đã sai

Quá trình tiến hóa cổ xưa

Tình huống này đã diễn ra cứ như một tình tiết bất ngờ mà chúng ta thường thấy trong các bộ phim, chỉ cần có thêm đoạn nhạc nền đầy kịch tính của loạt phim Indiana Jones nữa là hoàn chỉnh. Một ngày mùa thu năm 2004, tiến sĩ Dean Falk, một chuyên gia nhân chủng học - đồng thời là chuyên gia pháp lý - đang ngồi làm việc bên máy tính thì bất ngờ chuông điện thoại réo vang. Ý nghĩ đầu tiên lóe lên trong cô là: “Hy vọng không phải là nhân viên tiếp thị gọi”. Lúc này, cô không thể ngờ rằng cuộc gọi đó sẽ làm thay đổi cuộc đời mình nhiều đến mức nào.

Giọng một người đàn ông vang lên ở đầu dây bên kia:

- Xin chào! Tôi là David Hamlin, tôi làm việc ở Hội Địa lý xã hội quốc gia Mỹ. – Như thể đọc được suy nghĩ của tiến sĩ Dean Falk, người đàn ông nhanh chóng tiếp lời. – Ồ! Tôi không gọi để tiếp thị cho tạp chí của hội đâu.

Hamlin không giấu được vẻ háo hức trong giọng nói của mình:

- Tôi đã rất mong được trò chuyện với cô trong suốt hai tháng qua, nhưng vì khi ấy điều tôi sắp nói với cô không được phép phổ biến rộng rãi nên tôi chưa gọi cô được. May là hiện nay những lệnh cấm đó đã được gỡ bỏ, vì vậy giờ tôi có thể nói tất cả với cô rồi.

- Có chắc tôi là người anh muốn tìm không vậy? – Falk hỏi lại.

Hamlin cười lớn:

- Dĩ nhiên rồi. Tôi vừa từ Indonesia trở về, chúng tôi đến đó để ghi hình cho chương trình truyền hình của Hội Địa lý xã hội quốc gia. Tôi gọi điện tìm gặp cô vì chính Mike Morwood - người khám phá ra chuyện này - đã giới thiệu cô cho tôi.

Hamlin bắt đầu kể với Falk về phát hiện bất ngờ của Morwood, một nhà nhân chủng học người Úc không mấy tiếng tăm đang thực hiện các nghiên cứu ở hòn đảo xa xôi Flores trên biển Java.

Sau này, Falk cho chúng tôi biết rất nhiều điều thú vị về đảo Flores và những hòn đảo khác: trong suốt quá trình tiến hóa dài lâu, các hòn đảo này vẫn bảo toàn được thế cân bằng tự nhiên rất đặc biệt. Trên đảo, những sinh vật có kích thước nhỏ biến đổi lớn hơn, và những sinh vật lớn lại trở nên nhỏ đi – hai quá trình này kết hợp với nhau tạo nên những sinh vật có kích cỡ trung bình xấp xỉ với loài chó chăn cừu Đức. Không ai biết chính xác vì sao đảo Flores lại xảy ra hiện tượng này, nhưng các nhà khoa học dự đoán rằng đây là kết quả của quá trình thích nghi di truyền trong môi trường sống có ít loài thú ăn thịt và hạn chế về tài nguyên. Vì thực tế, sau nhiều thập niên làm việc và nghiên cứu tại Flores, các nhà nhân chủng học đã phát hiện những bộ xương hóa thạch còn sót lại của những sinh vật ngỡ như bước ra từ *Xứ sở thần tiên của Alice*, đó là những con thằn lằn dài đến gần hai

mét, những con chuột có kích thước khổng lồ và những con voi lùn.

Bên cạnh những mẫu xương hóa thạch, các nhà nhân chủng học còn tìm thấy những công cụ đá tinh xảo, trong đó có một số công cụ có niên đại cách đây hàng trăm nghìn năm được xác định là do con người tạo ra. Tuy nhiên, không hề có dấu vết nào chứng tỏ con người từng sinh sống trên hòn đảo này vào khoảng bốn mươi nghìn năm trước.

Và chính trên hòn đảo này, Morwood đã có một phát hiện lớn lao, một khám phá mà giới nghiên cứu nhân chủng học đánh giá là không thể nào tin được. Khám phá của Morwood không những có thể giải thích cho những bí ẩn về sự tồn tại của các công cụ được tìm thấy trước đó mà còn đưa ra nhận thức về một nhánh phát triển mới trong quá trình tiến hóa của loài người.

Falk không ngờ rằng khi đón nhận thông tin về phát hiện mang nhiều ý nghĩa này thì cô cũng sắp phải đối mặt với một tác động tâm lý ngầm vốn từng ảnh hưởng đến giới nghiên cứu nhân chủng học cách đây một thế kỷ. Không chỉ vậy, lực cản tâm lý này còn thường xuyên làm thay đổi nhận thức của chúng ta về mọi người và mọi việc xung quanh. Nó khiến cho hàng trăm người phớt lờ một nghệ sĩ violon tài hoa khi ông biểu diễn miễn phí trên đường phố, khiến mọi người nghĩ rằng một loại thức uống giàu năng lượng nào đó có khả năng tác động đến chỉ số IQ của người dùng, và sau cùng, chính lực cản đó đã trở thành nhân tố gây ra một sai lầm nghiêm trọng trong lịch sử khoa học.

Mặc dù chưa biết gì về những điều đó, nhưng Falk đã trở thành nhân chứng trước sự tái diễn của một sự kiện lịch sử từng xảy ra. Vào những năm 1850, giới nghiên cứu khoa học trên thế giới đối mặt với một cuộc cách mạng. Khi di tích những mẫu xương hóa thạch của một loài sinh vật cổ được tìm thấy ở thung lũng Neander nước Đức, các nhà khoa học đã hết sức nỗ lực để tìm kiếm câu trả lời giải thích cho sự tồn tại của sinh vật này. Đây là một sinh vật có những đặc trưng rất gần gũi với chúng ta, nhưng cũng có một số cấu trúc trên khung xương lại không hoàn toàn giống với con người tiến hóa. Mẫu hóa thạch này cho thấy

vết tích của một chiếc mũi khá rõ, một hộp sọ dày và hình dáng của một cơ thể người lom khom, nghĩa là rất gần gũi với những gì chúng ta hình dung về người thượng cổ. Ban đầu, các nhà khoa học suy đoán rằng mẫu vật này là bộ xương của một binh lính người Nga đã tử nạn trong các cuộc chiến thời Napoleon. Nhưng khi xem xét và phân tích những mẫu hóa thạch này dưới lăng kính của Thuyết tiến hóa của Darwin, các nhà khoa học đã phỏng đoán rằng mẫu vật này phải thuộc về tổ tiên không xa lắm của loài người hiện đại – một chủng người hoàn toàn mới mà ngày nay chúng ta gọi là người Neanderthal (có nguồn gốc từ Đức).

Ở thời điểm đó, quá trình tiến hóa được hình dung là một quá trình phát triển theo đường thẳng (khác với thuyết tiến hóa hiện đại xem sự tiến hóa của loài người giống như một cây phả hệ phức tạp có nhiều nhánh). Dựa trên quan điểm này, các nhà khoa học cho rằng có một khoảng hổng tồn tại trong quá trình tiến hóa từ loài vượn người đến chủng người Neanderthal. Việc truy tìm mắt xích còn khuyết này chính là một thử thách khó khăn đối với các nhà khoa học châu Âu, và nó cũng gian nan như cuộc truy tìm chén thánh thiêng liêng trong truyền thuyết.

Nhưng bạn không thể đi tìm đáp án của một câu đố mà không có chút hình dung nào về điều mình đang tìm kiếm. Các nhà khoa học đã đưa ra một phác thảo tương tự như bản điều tra của cảnh sát để truy tìm sinh vật bí ẩn kia: họ đã xác định rằng sinh vật này đã có một bộ não lớn nhưng về cấu trúc bề mặt của não lại giống như cấu trúc của loài vượn người. Từ những luận cứ ban đầu đó, họ bắt đầu những nghiên cứu khảo cổ.

Cũng trong thời gian đó một sinh viên trẻ thông minh tên là Eugene Dubois rất hứng thú với vấn đề tiến hóa. Và quả thực, sau này chính Dubois đã phát hiện ra một trong những khám phá quan trọng nhất của mọi thời đại, chính khám phá này đã trở thành những gợi ý không ngờ đến dành cho Dean Falk và những khám phá ở đảo Flores trong thế kỷ hai mươi mốt.

Thời gian ấy, Dubois hai mươi chín tuổi và đã lấy bằng dược sĩ (với kết quả tốt nghiệp đứng đầu lớp), lập gia đình và có một bé

gái, đồng thời trở thành giáo sư giảng dạy tại một trường đại học. Thời gian ấy, các nhà khoa học châu Âu vẫn tiếp tục đào bới và tìm kiếm, nhưng không thu thập được gì thêm. Mắt xích còn khuyết đó vẫn chưa được khám phá.

Sau nhiều tháng nghiên cứu về các lý thuyết và các tài liệu liên quan, Eugene Dubois kết luận rằng các nhà khoa học đang tìm kiếm không đúng vị trí. Anh quyết định tạm gác sự nghiệp giảng dạy lại và đưa gia đình nhỏ của mình đến phía Đông Ấn Độ, nơi rất nhiều di tích còn lại của loài vượn tiền sử đã được tìm thấy trong nhiều năm qua. Dubois khẳng định chắc chắn đây chính là nơi mà những mắt xích còn khuyết đó đang chờ đợi được khám phá.

Vì Dubois không được chính phủ hay bất kỳ tổ chức nào tài trợ nên cuộc sống mới của anh và gia đình hết sức khó khăn. Dubois mắc bệnh sốt rét, còn đứa con mới sinh của hai vợ chồng thì qua đời vì một căn bệnh nhiệt đới. Công việc nghiên cứu rất gian nan, họ thám hiểm những vùng đất hoang, những nơi rậm rạp, đi sâu vào những hang động chưa từng có dấu chân người và thậm chí còn phải đối mặt với nhiều loài thú dữ. Sau ba năm miệt mài nghiên cứu, Dubois đã phát hiện ra chân lý. Tháng Mười năm 1891, nhóm nghiên cứu của Dubois thám hiểm tại vùng đất Ngawi, nơi được mệnh danh là "chốn tận cùng của xứ Java". Ngawi là một vùng đất hoang có khí hậu nóng, được hình thành từ những đợt phun trào nham thạch thời cổ đại.

Một ngày nọ như bao ngày bình thường khác, nhóm nghiên cứu tình cờ tìm thấy một vật có hình dạng giống như một gáo dừa khô. Sau khi quan sát kỹ, mọi người nhận ra một điều bất ngờ. Đó là một hộp sọ. Dubois kể lại: "Gần phía bờ trái dòng sông, chúng tôi khai quật được một mẫu sọ người có xương trán rất đẹp". Hộp sọ này chắc chắn không phải của loài vượn người: "Đồng thời, dựa theo sự hiểu biết về các loài, chúng ta có thể phân biệt được hộp sọ này với hộp sọ của loài tinh tinh hiện tại: thứ nhất bởi vì nó có kích thước lớn hơn, và thứ hai là vì hộp sọ này có vầng trán cao hơn".

Ở gần nơi tìm thấy hộp sọ, Dubois phát hiện một mẫu xương

chân rõ ràng là có liên quan đến chiếc hộp sọ này; ắt hẳn cùng thuộc một người. Xương đùi của mẫu xương này cho thấy nó đã từng bị tổn thương khá nặng, vết thương có vẻ như do một ngọn mác gây ra và sau đó đã lành. Phát hiện này đặc biệt có ý nghĩa bởi vì nó cho thấy chủ nhân của hộp sọ và khúc xương đã được cộng đồng chăm sóc, bởi nếu không được chăm sóc thì vết thương chắc chắn đã khiến cho sinh vật này không đi lại được và không thể tiếp tục tồn tại đến khi vết thương lành hẳn.

Dubois biết mình đang đi đúng hướng. Tất cả manh mối đều dẫn đến một kết luận: đây là một chủng loài tiền sử mới, chủng loài có mức tiến hóa cao hơn loài vượn người và vẫn chưa hoàn toàn phát triển như con người. Và đặc biệt, quá trình tiến hóa này rất giống với sự tiến hóa của loài người chúng ta. Đây quả thật là một chủng loài đứng thẳng. Dubois viết về phát hiện của mình: "Xương đùi của sinh vật này có cấu trúc và chức năng tương tự như xương đùi của con người". Sự khác biệt lớn nhất là ở cấu trúc và kích thước của hộp sọ. Hộp sọ được tìm thấy có kích thước nhỏ hơn kích thước hộp sọ của con người hiện đại. Vậy là mắt xích còn khuyết đã gợi cho chúng ta những hình dung về một loài sinh vật có dáng vẻ cơ thể giống người và có bộ não nhỏ hơn.

Dubois cảm thấy rất phấn chấn với phát hiện mới này. Anh ghi chép tất cả manh mối, minh họa mô hình khung xương và cẩn thận xác minh các kết quả. Nhưng phản ứng mà Dubois nhận được từ giới khoa học lại không như anh mong đợi. Một chuyên gia sau khi xem xét kích thước hộp sọ do Dubois tìm thấy đã cho rằng đấy chỉ là một trường hợp bị chứng suy giảm kích thước hộp sọ (một dạng rối loạn tế bào thần kinh khiến hộp sọ bị teo nhỏ đi) "theo một kiểu thuôn dài bất thường". Một ý kiến khác thì cho rằng mẫu xương hóa thạch này là của một "loài vượn khổng lồ nào đó". Một số khác lại khẳng định hộp sọ và mẫu xương đùi này không phải của cùng một cá thể. Dubois cố gắng bảo vệ quan điểm của mình, nhưng trong suốt nhiều năm, khám phá của anh vẫn chưa được mọi người công nhận.

Nếu chúng ta xem xét câu chuyện này dưới tác động của hiện

tượng tâm lý sa đà vào những suy nghĩ đã được tạo dựng chắc chắn trước đó, như đã đề cập ở những chương trước, chúng ta sẽ hiểu được vì sao các nhà khoa học lại phủ nhận phát hiện của Dubois. Vào thời điểm đó, giới nghiên cứu nhân chủng học đều sa vào lối mòn của những quan điểm cứng nhắc về tiến hóa. Câu chuyện về một sinh vật thuộc chủng loài người có bộ não nhỏ, di chuyển bằng hai chân và sống theo cộng đồng rõ ràng là không phù hợp với quan điểm đương thời. Như vậy, việc phủ nhận khám phá của Dubois và cho rằng phát hiện của anh chỉ là mẫu hài cốt của một người dị thường, hoặc một loài vượn lạ sẽ dễ dàng hơn rất nhiều so với việc phải thay đổi một lý thuyết lâu đời về quá trình tiến hóa của loài người.

Trước phản ứng của mọi người, Dubois cảm thấy bị xúc phạm. Anh tự hào mình là một nhà khoa học, và anh hy vọng các nhà khoa học khác sẽ tôn trọng cũng như chấp nhận phương pháp luận chặt chẽ và logic của mình. Dù gì đi nữa, anh vẫn cẩn thận ghi chép cụ thể về quá trình nghiên cứu và minh họa các mẫu xương tìm thấy trong lúc khai quật. Và mẫu vật hóa thạch, một trong những khám phá vĩ đại nhất trong lịch sử ngành nhân chủng học này, chính là mẫu vật đại diện cho chủng loài người đứng thẳng (tên khoa học là *Homo erectus*) như ngày nay chúng ta đã biết, khi đó đã được lưu giữ trong nhà của Dubois suốt vài chục năm.

Phản ứng của các nhà khoa học đối với Dubois vào thế kỷ mười chín là một chìa khóa then chốt giúp chúng ta tìm hiểu một tác động tâm lý khác. Những phản ứng đó có thể được giải thích một phần là do niềm tin cố hữu vào thuyết tiến hóa đã có trước đó, một phần là do các tác động tâm lý khác đã tồn tại và tạo nên phản ứng này. Đây chính là lúc tâm lý bảo thủ kết hợp với hiện tượng quy kết giá trị; đó chính là xu hướng chúng ta thường phán xét một người, một sự việc dựa vào những đánh giá quy kết mà không dựa trên các thông tin khách quan.

Để hiểu được hiện tượng quy kết giá trị đã diễn ra và tác động như thế nào đến giới nghiên cứu nhân chủng học trong câu chuyện kể trên, chúng ta hãy ghé đến một sân ga tàu điện ngầm

ở thủ đô Washington của Mỹ thời hiện đại. Vào một buổi sáng tháng Giêng năm 2007, sân ga tàu điện ngầm bên dưới trung tâm thương mại L'Enfant Plaza chợt vang lên tiếng nhạc du dương, lãng đãng. Chính xác lúc ấy là 7 giờ 51 phút sáng, ngay trong giờ cao điểm. Một người đàn ông mặc bộ đồ jeans với vẻ ngoài bình thường, đầu đội chiếc mũ của vận động viên bóng chày, bất ngờ xuất hiện và lấy cây đàn violon trị giá 3,5 triệu đô-la từ trong túi đựng, bắt đầu dạo những khúc nhạc đầu tiên. Người đàn ông đó chính là Joshua Bell, một trong những nghệ sĩ violon tài hoa nhất thời đại, người thường xuyên biểu diễn trước hàng ngàn khán giả trong những phòng hòa nhạc vào loại bậc nhất. Joshua Bell xuất hiện như một người vô danh trước những hành khách đi tàu điện ngầm do ông đang tham gia vào một cuộc nghiên cứu bí mật của tờ *Washington Post.*

Buổi biểu diễn của Bell bắt đầu bằng bản sonate và các tổ khúc độc tấu dành cho violon của Bach - một trong những bản nhạc khó chơi nhất được soạn cho nhạc cụ này. Buổi biểu diễn vẫn tiếp tục suốt hơn bốn mươi phút nữa nhưng quang cảnh buổi sáng tháng Giêng tại sân ga tàu điện ngầm vẫn không chút thay đổi. Không hề có một tràng vỗ tay tán thưởng nào vang lên. Và cũng không có ánh sáng chớp lóe của các camera. Một trong những nghệ sĩ violon nổi tiếng nhất thế giới đang chơi nhạc miễn phí tại sân ga tàu điện ngầm mà không một ai tỏ vẻ quan tâm đến cả. Trong khoảng 1.097 người đi ngang qua Bell, hầu như không một ai dừng lại. Một người đàn ông lắng nghe bản nhạc vài phút, một đôi thanh niên giương mắt nhìn thẳng người nhạc sĩ và một phụ nữ bất ngờ nhận ra Bell đã nhìn ông chằm chằm vì kinh ngạc.

Lúc này, hành khách đi tàu điện ngầm có lẽ quá bận rộn nên không hề chú ý đến Bell. Nhưng rõ ràng là nếu có các tay máy đi săn tin hay nếu có người biết đến người nghệ sĩ tài hoa này thì ít nhất cũng sẽ có *một vài* người dừng lại để lắng nghe. Nhưng hãy xem cách Joshua Bell xuất hiện trước các hành khách đi tàu điện ngầm. Ông không hề chải chuốt ngoại hình của mình, cũng không đứng trên bục cao để biểu diễn. Dù với chủ ý hay mục tiêu

nào đi nữa thì Bell cũng trông giống một người bình thường, một nghệ sĩ biểu diễn trên đường phố. Tuy tiếng nhạc của ông thể hiện kỹ thuật điêu luyện vượt trội, nhưng vẻ bề ngoài lại xóa nhòa tất cả. Vì không nhận ra Bell, mọi người đã đánh giá buổi biểu diễn này dựa trên những điều họ tận mắt trông thấy - một chiếc mũ bóng chày, bộ đồ jeans, và không gian là tại sân ga tàu điện ngầm. Họ cứ đi lướt qua Bell, thậm chí hầu như không một ai nhìn về phía ông. Thế là thay vì được thưởng thức một buổi biểu diễn âm nhạc tuyệt vời thì chính họ lại chỉ nghe vang lên trong tai mình thứ âm nhạc đường phố họ vốn không coi trọng.

Những hành khách bỏ qua buổi biểu diễn của Bell đã rơi vào hiện tượng tâm lý quy kết giá trị, tương tự trường hợp các nhà nhân chủng học khi họ phủ nhận khám phá của Dubois. Tất cả manh mối liên quan đến mẫu hóa thạch do Dubois tìm thấy đều bị cộng đồng khoa học đánh giá là không có giá trị, đơn giản chỉ vì Dubois - người khám phá điều quan trọng này chỉ là một người bình thường không chút tiếng tăm. Các nhà khoa học châu Âu đã đặt mình ở vị trí quá cao khi xem xét kết quả khảo cổ ở "chốn tận cùng của xứ Java". Tình huống này cũng giống như Dubois đang cầm một chiếc đàn violon Stradivarius trong tay nhưng không hề được ai chú ý đến bởi vì ông đang đội chiếc mũ của vận động viên bóng chày, khoác trên người một bộ đồ jeans và đứng tại sân ga tàu điện ngầm.

Tuy vậy, việc các nhà khoa học và hành khách trên sân ga có phản ứng như vậy cũng là điều dễ hiểu. Nói tóm lại, hiện tượng quy kết giá trị đã diễn ra như một phím tắt tâm lý để đánh giá giá trị của sự chú ý ở mỗi người. Khi chúng ta đối diện với một vật thể, một người hoặc một tình huống, giá trị ban đầu mà chúng ta quy kết sẽ định hình quan niệm sau này của chúng ta dành cho đối tượng đó. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng khi bạn lục tung một chiếc tủ bị vứt bỏ bên đường, có bao giờ bạn nghĩ đó là một báu vật hiếm có hay không? Hay bạn phản ứng bằng một cái đá chân và cho rằng chiếc tủ này ắt hẳn bị hư hỏng rồi? Tương tự như vậy, chúng ta cũng thường không chú tâm đến lời khuyên hay ý tưởng của một người *bình thường* và vô tư nghe theo lời khuyên

của một người đức cao vọng trọng.

Tuy nhiên, điều đó cũng không có nghĩa là danh hiệu của một người không nói lên bất kỳ điều gì hoặc giá cả sản phẩm không giúp bạn xác định được giá trị thật của nó. Nhưng nếu chỉ tin vào bảng giá được niêm yết (dù là ngang giá hay không ngang giá) thì chính chúng ta đã thỏa hiệp với tư duy lý tính của mình. Hãy nghe câu chuyện về phản ứng của các du khách đến thăm đảo Coney và đến cửa hàng thực phẩm mới khai trương của Nathan Handwerker. Khi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh vào năm 1916, người di dân gốc Ba Lan này đã quyết định bán hàng với giá thấp hơn giá thị trường. Các cửa hàng khác đều để giá 10 xu cho một chiếc bánh hot dog, vốn là món ăn quen thuộc ở đảo Coney, trong khi đó Handwerker chỉ treo giá 5 xu cho những sản phẩm được làm theo công thức quen thuộc của vợ ông. Dù rằng những chiếc hot dog của Handwerker cũng thơm ngon (được làm từ thịt bò tươi nguyên chất) như bánh của các cửa hàng đối thủ, nhưng ông hầu như không thể thu hút được khách đến với cửa hàng của mình. Những du khách đến đảo Coney đã nhìn những chiếc bánh hot dog có giá niêm yết chỉ bằng nửa giá thị trường này như một loại thức ăn dưới chuẩn và còn hoài nghi rằng có phải ông đã sử dụng những nguyên liệu rẻ tiền hay chất lượng kém để làm bánh hay không. Và mọi việc càng tồi tệ hơn khi Handwerker quyết định tặng thêm nước xốt hoặc vài lát thịt bò vào bánh; doanh thu bán hàng chẳng những không tăng lên mà tâm lý quy kết giá trị ở người tiêu dùng càng phát huy sức mạnh.

Mãi cho đến khi Handwerker nghĩ ra một ý tưởng thông minh khác, ông mới có thể làm cho doanh số bán hàng ở cửa hàng của mình được cải thiện. Ông thuê các bác sĩ ở một bệnh viện gần đó đứng cạnh cửa hàng của ông và thưởng thức những chiếc bánh hot dog trong lúc vẫn đang mặc áo blouse trắng và đeo ống nghe. Thường thì mọi người vẫn đặt trọn niềm tin vào các bác sĩ nên khách hàng nghĩ rằng nếu bác sĩ cũng dùng món ăn đó nghĩa là món này tốt cho sức khỏe. Họ bắt đầu đến mua bánh ở cửa hàng của Handwerker và thương hiệu “Hot dog nổi tiếng của Nathan” ra đời từ đó. Câu chuyện đặt ra cho chúng ta câu hỏi: liệu đã bao

nhiêu lần chúng ta bỏ lỡ những thứ thực sự có giá trị chỉ vì tâm lý phán xét theo kiểu quy chụp của mình?

Nhưng những định kiến cũng mang hai ý nghĩa rõ rệt. Như chúng ta đã biết, hiện tượng quy kết giá trị xảy ra với Eugene Dubois đã khiến giới nghiên cứu khoa học phủ nhận phát hiện của anh và xem anh như một kẻ bất tài sáo rỗng. Sau khám phá vĩ đại của Dubois, rất nhiều mẫu hóa thạch khác của người tiền sử đã được tìm thấy khắp thế giới. Nhưng nước Anh vẫn không công bố khám phá của Dubois mà đợi cho đến khi Charles Dawson xuất hiện…

Khác với Dubois là một nhà khoa học người Hà Lan không mấy tiếng tăm, khi ấy Dawson đã là một nhà nghiên cứu người Anh nổi tiếng, từng được đề cử vào Hội Địa lý xã hội Luân Đôn. Dawson từng kể với đồng nghiệp của mình rằng ông đã bò trườn dọc theo một con đường bẩn thỉu bên ngoài Piltdown Common ở Sussex và tình cờ phát hiện một vật thể rắn. Vật thể này rõ ràng không thể thuộc về thế giới hiện đại, thế nên Dawson đã tìm hỏi những người đào mương gần đó. Họ xác nhận đã đào thấy vật này và ném nó trên đường.

Dawson cho biết ông thường xuyên đến gặp những công nhân đào đường, và một lần nọ, họ đã cho ông một hộp sọ người. Nhiều tháng sau đó, rất nhiều mảnh hộp sọ bí ẩn với bộ xương hàm còn nguyên vẹn đã xuất hiện. Từ những mảnh di vật này, Dawson mang tất cả đến bảo tàng Luân Đôn. Sau khi tính toán, ông đặt một chiếc răng của một loài voi cổ vào bộ xương hàm và phỏng đoán mẫu vật này có lẽ đúng là một cư dân tiền sử sống lang thang trên vùng đồng cỏ xa-van nước Anh.

Điều quan trọng chúng ta cần lưu ý rằng mẫu vật mà Dawson đưa ra là ngụy tạo (mẫu vật này được đặt tên là người *Piltdown*). Bởi vì hộp sọ được tìm thấy là của một người sống vào thời Trung cổ nhưng đã được phủ một lớp sơn màu nâu để cho ra kết quả là một số tuổi lớn hơn rất nhiều. Bộ xương hàm là của một loài đười ươi hiện đại mà những chiếc răng đã được mài giũa để trông khác biệt đi. Không cần phải là Sherlock Holmes thì chúng ta vẫn có thể nhận ra mẫu nghiên cứu của Dawson là đồ giả.

Để mô tả đúng nhất hình dáng được cho là người *Piltdown* thì chỉ cần xem các đặc điểm của nhân vật hoạt hình Homer Simpson. Theo ghi chép của người phụ trách Bảo tàng Lịch sử tự nhiên Anh, Piltdown "có dáng đi khập khiễng, di chuyển bằng cách kéo lê chân, nhưng bộ não và hộp sọ của nó rất giống với của con người và chỉ còn sót lại một vài đặc điểm của loài vượn người mà thôi".

Nhưng khi các nhà khoa học Anh xem xét mẫu vật của Dawson, họ hoàn toàn không nghi ngờ gì mẫu vật ngụy tạo này. Họ phấn khích trước một khám phá mới bởi vì phát hiện này xác nhận cho hai niềm tin đã được ấp ủ bấy lâu nay. Thứ nhất, người Piltdown chứng minh cho quan điểm nền văn minh của loài người bắt nguồn từ nước Anh. Một nhà nhân chủng học đã hãnh diện lên tiếng: "Tôi thật sự vui sướng khi nghĩ rằng nước Anh là cái nôi trong quá trình tiến hóa của loài người". Các nhà khoa học tỏ ra rất thiện cảm với mẫu hóa thạch được tìm thấy. Họ xem người Piltdown là tổ tiên ở thời cổ đại, *một con người từ buổi bình minh của nhân loại.* Một cái trụ thẳng đứng đã được dựng lên ngay tại rãnh mương mà Dawson tuyên bố đã tìm thấy các mẫu xương, trên thân cột khắc dòng chữ ngạo nghễ: "Chính nơi đây ngài Charles Dawson đã tìm thấy mẫu hóa thạch hộp sọ người Piltdown".

Ngoài ra, người Piltdown cũng xác nhận quan điểm của các nhà khoa học rằng mắt xích còn khuyết trong quá trình tiến hóa của loài người chúng ta ắt hẳn phải có bộ não phát triển như của con người nhưng vẫn còn những đặc điểm của loài vượn người.

Giá mà mẫu hóa thạch người đứng thẳng của Dubois nhận được dù chỉ một nửa những lời tán dương như thế. Đáng buồn là có rất ít nhà nhân chủng học chấp nhận kết quả nghiên cứu của Dubois. Ngược lại, người Piltdown lại được đông đảo giới nghiên cứu khoa học tôn vinh. Tuy nhiên, may mắn là chỉ vài thập niên sau đó, vào năm 1952, giới khoa học cuối cùng cũng phải bác bỏ mẫu vật ngụy tạo của Dawson.

Vì sao cả cộng đồng khoa học lại phủ nhận khám phá vĩ đại của Dubois và tôn vinh sai lầm của Dawson? Một lần nữa, hiện

tượng quy kết giá trị lại khẳng định sức ảnh hưởng của nó. Nếu Dubois khoác lên người chiếc mũ của vận động viên chơi bóng chày và bộ quần áo jeans thì Dawson lại được phục trang cầu kỳ trong bộ lễ phục trang trọng trong nhà hát. Nói cách khác, Dawson chính là biểu tượng của danh tiếng và sự vượt trội, những khám phá của ông mặc nhiên được công nhận có giá trị cao. Mặt khác, Dawson khẳng định ông đã tìm thấy các mẫu vật khảo cổ ngay trên lãnh thổ nước Anh chứ không phải ở "chốn tận cùng của xứ Java" và hộp sọ được tuyên bố là của người Piltdown thì khá lớn và có nhiều khác biệt so với kích thước tương đối nhỏ (và giống với loài vượn người) của hộp sọ do Dubois tìm thấy.

Trong khi phần lớn chúng ta có thể dễ dàng phân biệt một mẫu hóa thạch thật sự với một hộp sọ được nhuộm màu thì hãy đặt mình vào vị trí của các nhà khoa học Anh thì khi ấy, tất cả các cơ quan có thẩm quyền đều coi trọng và tôn vinh khám phá của Dawson. Giới truyền thông tỏ ra phấn khích và ban lãnh đạo của bảo tàng Anh đã lên tiếng bảo trợ cho cuộc nghiên cứu. Khi chúng ta đã xác định giá trị của một người hoặc một sự việc rồi thì những quan điểm xuất hiện sau đó của chúng ta sẽ bị những định kiến sẵn có chi phối đáng kể. Sức ảnh hưởng của hiện tượng quy kết giá trị tác động đến chúng ta rất lớn, ngay cả khi những giá trị đó được mặc định theo hướng tiêu cực và độc đoán. Để hiểu rõ hơn quá trình này, chúng ta hãy ghé thăm một nhóm các nhà kinh tế tiến hành một thí nghiệm có sử dụng SoBe Adrenaline Rush - một thức uống được khẳng định có tác dụng gia tăng cảm xúc tinh thần. Để xác định mức độ tác động của loại thức uống này lên cảm xúc, các nhà nghiên cứu đã đưa ra một thử thách về ngôn ngữ trong ba mươi phút cho đối tượng được khảo sát là ba nhóm sinh viên.

Nhóm thứ nhất, *nhóm đối chứng*, họ tham gia cuộc khảo sát mà không uống SoBe. Nhóm thứ hai được thông báo về tính năng gia tăng chỉ số thông minh của SoBe, được uống thử loại thức uống này và được yêu cầu xem một đoạn băng trong lúc chờ đợi hoạt chất trong SoBe phát huy tác dụng. Các sinh viên

này cũng được yêu cầu ký vào một mẫu xác nhận đồng ý cho các nhà nghiên cứu tính phí 2,89 đô-la cho một chai SoBe và trừ vào tài khoản của họ ở trường đại học. Chúng ta sẽ gọi nhóm sinh viên thứ hai là *nhóm phấn khích*. Và nhóm sinh viên cuối cùng cũng được giới thiệu về tính năng của SoBe nhưng họ được thông báo rằng trường đại học nhận được ưu đãi giảm giá và vì vậy các sinh viên chỉ phải chịu phí 89 xu cho một chai SoBe. Chúng ta sẽ gọi nhóm thứ ba là *nhóm được giá hời.*

Kết quả của cuộc khảo sát đã mang đến nhiều điều bất ngờ. So với những người không uống SoBe*, nhóm phấn khích* có gia tăng chỉ số cảm xúc nhưng không nhiều lắm. Tuy nhiên, trước khi chạy ngay ra cửa hàng và mua một chai SoBe để thử ngay tính năng kỳ diệu của nó, bạn cần biết rằng nhóm sinh viên thứ ba, những người được trải nghiệm SoBe với giá hời, lại phản ứng rất tệ so với cả nhóm phấn khích và nhóm không được thử SoBe. Cùng một loại thức uống SoBe được mang ra thử nghiệm, nhưng chính *giá trị* mà các sinh viên quy kết cho loại thức uống này đã tạo ra sự khác biệt trong kết quả khảo sát. Thật đáng ngạc nhiên: nhóm sử dụng SoBe nhưng phải trả phí cao có phản ứng tốt hơn trong khi nhóm sử dụng SoBe nhưng trả mức phí thấp hơn lại có phản ứng lề mề hơn.

Dan Ariely, một trong các tác giả của cuộc nghiên cứu, nói với chúng tôi: “Điều đáng nói chính là sự kỳ vọng làm thay đổi thực tế mà chúng ta đang sống và đối mặt”. Giá trị mà chúng ta quy kết cho một sự vật, sự việc tác động đáng kể đến cách nhìn của chúng ta về sự vật, sự việc đó. “Khi nhận được ưu đãi giảm giá cho một món hàng, sự kỳ vọng tích cực trong bạn mất đi”. Và khi đã quy kết một giá trị cho một sự việc, chúng ta rất khó nhìn nhận sự việc đó theo một hướng khác.

Khi Joshua Bell khoác lên mình bộ trang phục sang trọng và biểu diễn tại hội trường nhà hát, thì tài năng của ông lại nhận được sự tưởng thưởng của khán giả. Nhưng khi Bell cũng chơi loại nhạc cụ đó, cũng bản nhạc đó nhưng “hạ mình” biểu diễn ở sân ga tàu điện ngầm thì ông chỉ được mọi người nhìn như một nghệ sĩ đường phố. Bất kỳ lúc nào chúng ta bị đặt vào tình huống

phải phán xét, hiện tượng quy kết giá trị sẽ đóng một vai trò quan trọng và thường tác động đến phản ứng của chúng ta trước một người hay một sự vật. Chẳng hạn như đối với một bộ phim tuy chưa xem qua nhưng bạn đã nhận được những lời nhận xét về bộ phim đó thì ít nhiều bạn cũng hình thành một số nhận định ban đầu về nó. Thậm chí đối với những thú tiêu khiển hay giải trí của chính mình, chúng ta cũng không thoát khỏi tầm ảnh hưởng của hiện tượng tâm lý này. Điều này có vẻ đã phủ nhận quan điểm của Shakespeare: hoa hồng dù được gọi bằng tên gì thì vẫn thơm ngào ngạt.

Đến Columbus – thủ phủ của bang Ohio, nơi tọa lạc trường Đại học bang Ohio, bạn sẽ không tìm thấy một nhà hát nào như kiểu nhà hát Broadway(1). Tuy nhiên, các sinh viên cũng như người dân nơi đây đều rất hài lòng và yêu thích các chương trình của Nhà hát bang Ohio. Chỉ với 15 đô-la, bất kỳ khán giả mộ điệu nào cũng có thể mua được vé trọn gói và được thưởng thức tất cả mười chương trình trong lịch diễn của sáu tháng sau đó. Sáu mươi khán giả đầu tiên đến mua vé xem hát trọn gói vô tình trở thành vai chính trong một cuộc nghiên cứu kinh tế mà không được báo trước. Nhóm điều hành cuộc nghiên cứu giải thích: “Sau khi người mua yêu cầu mua một vé xem hát trọn gói, người bán vé sẽ bán cho họ một trong ba loại vé trước đó đã được sắp xếp ngẫu nhiên”. Một phần ba số vé bán ra là loại vé thông thường cho phép người mua đến xem thường xuyên các suất diễn với giá vé vừa đúng 15 đô-la; một phần ba số vé được giảm giá 2 đô-la mỗi vé; và một phần ba còn lại được ưu đãi giảm giá đến 7 đô-la cho mỗi lượt mua.

Những người mua vé với giá rẻ hơn được cho biết lý do của việc giảm giá là bắt nguồn từ chiến dịch giảm giá của nhà hát. Tuy nhiên, cả ba loại vé trên đều được sắp xếp những chỗ ngồi ưu tiên như nhau.

Có vẻ mức giá mà chúng ta bỏ ra để mua vé ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ yêu thích của chúng ta đối với các buổi biểu diễn. Dù rất khó để đánh giá giá trị mà các khán giả nhận định về một vở kịch vì chúng ta không biết được họ vỗ tay tán thưởng cuồng nhiệt như thế nào hoặc mỗi người đã cố gắng nở nụ cười

ra sao, nhưng chúng ta có thể dựa vào tần suất trở lại nhà hát của họ sau mỗi buổi biểu diễn.

Như các nhà nghiên cứu đã cho biết: tất cả những người đến nhà hát đều được chuẩn bị chỗ ngồi tiện nghi như nhau trong suốt mười vở kịch của suất diễn.Dưới lăng kính duy lý của các nhà kinh tế học: tất cả khán giả sẽ có cùng mức độ hứng thú và sẵn sàng đến xem các vở kịch tiếp theo.

Nhưng những khán giả phải chi đúng 15 đô-la cho một vé trọn gói đã tiếp tục đến xem các buổi biểu diễn sau đó nhiều hơn những người nhận được ưu đãi giảm giá. Có thể giải thích hiện tượng này như sau: những người cầm tấm vé có giá 15 đô-la cho rằng mỗi lần đến xem một buổi biểu diễn sẽ bù dần tổng số tiền bỏ ra mua tấm vé trọn gói ban đầu. Do vậy, họ đến nhà hát để xem nhiều vở kịch hơn bởi vì mức đầu tư của họ cao hơn. Nhưng không có sai khác nhiều giữa mức độ đi xem biểu diễn của hai đối tượng mua vé còn lại. Nếu nghĩ rằng tâm lý muốn bồi hoàn số tiền mua vé ban đầu chỉ là tác động duy nhất, thì bạn hoàn toàn có thể hy vọng nhóm khán giả nhận được mức ưu đãi 7 đô-la sẽ chấp nhận bỏ qua nhiều buổi biểu diễn hơn nhóm khán giả nhận được ưu đãi 2 đô- la. Nhưng đây chưa phải là vấn đề. Mức độ được giảm giá không ảnh hưởng đến hành vi của người mua vé mà điều tác động đến hai nhóm khán giả này chính là việc họ đã nhận được ưu đãi hơn một số người còn lại. Tâm lý quy kết giá trị xuất hiện khi họ cầm trong tay tấm vé được giảm giá: Bất kể mức giảm là bao nhiêu thì họ cũng đã đánh giá thấp tấm vé và chất lượng của buổi biểu diễn.

Sau khi đã tìm hiểu tâm lý quy kết giá trị ảnh hưởng như thế nào đến khả năng phán xét của các nhà nhân chủng học, hành khách đi tàu điện ngầm, những người mua hot dog, những người thử nước uống SoBe và các khán giả mua vé xem kịch, chúng ta hãy trở lại với câu chuyện của Dean Falk và khám phá vĩ đại tại đảo Flores. Khoa học đã chứng kiến nhiều sự thay đổi kể từ thời của Dubois và Dawson, nhưng chúng ta đã thấy thất bại của mẫu vật người Piltdown và sự tiến bộ của các kỹ thuật mới vẫn không làm cho các nhà nhân chủng học hiện đại thoát khỏi sức ảnh

hưởng của tâm lý quy kết giá trị.

Thông tin bất ngờ mà David Hamlin của hội Địa lý xã hội quốc gia Mỹ chia sẻ với Falk là việc Mike Morwood đã khám phá ra ai là người đã tạo nên những công cụ đá tinh xảo được tìm thấy trên đảo Flores. Có vẻ như hòn đảo này không chỉ là nơi sinh sống của loài thằn lằn hay loài voi mà còn là nơi sinh sống của một chủng loài người nhỏ bé. Chính chủng loài không được biết đến này đã sử dụng những công cụ bí ẩn được tìm thấy để săn bắt những con voi lùn.

Nếu sự tồn tại của chủng loài người bí ẩn (thường được gọi là người lùn Hobbit) có tên khoa học là *Homo floresiensis* này được xác nhận thì một số nghi vấn sẽ được sáng tỏ, bởi trước đây các nhà khoa học chưa từng phát hiện một chủng loài người hoặc một loài vượn người nào từng xuất hiện trên đảo Flores. Nhưng điều thú vị hơn chính là khám phá này đã cung cấp nhiều thông tin quý giá cho câu chuyện về quá trình tiến hóa của loài người: loài người và người lùn Hobbit cùng tồn tại trong thời gian khoảng mười hai nghìn năm trước – rất lâu sau khi tất cả những chủng loài họ người khác bao gồm cả người Neanderthal bị tuyệt chủng.

Mặc dù rất phấn khích với khám phá này nhưng Falk hiểu rằng cô nên tiếp nhận vấn đề một cách khách quan và cẩn trọng. Cô trả lời với Hội Địa lý quốc gia: “Câu chuyện này mang rất nhiều ý nghĩa quan trọng, chính vì vậy nó đòi hỏi sự chính xác tuyệt đối”. Sau đó, Falk đã tham gia cùng một nhóm nghiên cứu ở St. Louis để tiến hành xác minh về sự tồn tại của người lùn Hobbit.

Một lần nữa, vấn đề then chốt của cuộc điều tra chính là bộ não. Falk hy vọng làm sáng tỏ mọi việc bằng cách tái tạo hình dạng cấu trúc não bằng phương pháp *endocast*. Cô giải thích: “Phương pháp *endocast* cho phép phân tích những tế bào não còn sót lại trên thành vỏ não”. Kết quả phân tích sẽ ghi nhận đầy đủ các tì vết trên não mà theo Falk “có thể mang lại câu trả lời và nhiều ý nghĩa quan trọng”.

Mặc dù không phải toàn bộ mẫu hộp sọ đều còn đủ các chi tiết

để tiến hành phân tích, nhưng rất may, "người Hobbit đã mang đến cho chúng ta một kết quả phân tích thật kỳ diệu." – Falk nói với chúng tôi.

Bạn có thể tưởng tượng rằng các nhà khoa học đã hồi hộp như thế nào khi bảng phân tích endocast hoàn thành. Phần thú vị nhất của mô hình tái tạo bộ não chính là một mấu nhỏ ngay phía đầu chóp trước khẳng định sự tồn tại của xương trán phía trên mũi – vùng này được định vị là vùng BA10 (Brodmann Area 10). Đây là một phát hiện quan trọng, bởi vì vùng BA10 "là một sự phát triển bậc cao trong cấu trúc não bộ của con người hiện đại". Falk nói thêm: "Đó là nơi hình thành tư duy, lên kế hoạch, suy nghĩ và mơ mộng". Việc người lùn Hobbit sớm hoàn thiện và phát triển vùng não BA10 cho thấy họ có khả năng suy nghĩ trừu tượng.

Falk rất bất ngờ với kết quả này: "Tôi chưa từng thấy một sự kết hợp như vậy trong bất kỳ bộ não nào trước đây, vì vậy chúng tôi chỉ có thể nói rằng đây thật sự là một bộ não có kích thước nhỏ nhưng lại là một bộ não phi thường". Nhận định của Falk hứa hẹn mang lại nhiều ý nghĩa quan trọng khác. Nhưng nhóm nghiên cứu vẫn chưa hoàn toàn công nhận sự tồn tại của một chủng loài người mới. Falk giải thích rằng để có thể khẳng định chính xác, họ cần phải so sánh bảng phân tích endocast của người lùn Hobbit với các mẫu vật sau: "một phụ nữ thấp bé, một con vượn cái, một người phụ nữ bình thường, một phụ nữ thuộc chủng loài *người đứng thẳng* và thậm chí một người mắc chứng suy giảm kích thước hộp sọ bởi một số người cho rằng người lùn Hobbit không có thật mà chỉ là một người thuộc chủng loài *người khôn ngoan (Homo sapiens)* nhưng bị suy giảm chức năng do bệnh lý".

Cuộc thử nghiệm bắt đầu diễn ra. Falk nói: "Tôi xem xét tất cả các kết quả phân tích được đặt xung quanh và bảng endocast của người lùn Hobbit đặt ngay vị trí trung tâm. Hình ảnh trên kết quả endocast cho thấy bộ não của người lùn Hobbit rất giống bộ não của chủng loài người đứng thẳng (*Homo erectus*). Nó cũng có vài đặc điểm tương tự với các chủng loài người tiền sử khác. Tôi

nhớ đã chia sẻ kết quả này với David Hamlin và đó là khoảnh khắc tuyệt vời nhất".

Falk và nhóm nghiên cứu tiến hành các phép đo lường, tính toán và ghi chép các kết quả tìm được để công bố trên tạp chí *Science*. Qua nhiều lần kiểm tra gắt gao và phân tích những khả năng có thể xảy ra, cuối cùng Falk đã đoan chắc: "Dựa trên kết quả nghiên cứu của nhóm và của các nhà khoa học khác, tôi khẳng định sự tồn tại của người lùn Hobbit, và đây hoàn toàn là một chủng loài mới thuộc họ người". Nói cách khác, người lùn Hobbit có kích thước bộ não nhỏ hơn những chủng loài người nguyên thủy khác bởi vì họ sống tách biệt trên đảo. Falk không giấu được niềm phấn khởi: "Hình dạng cơ thể người lùn Hobbit rất đặc biệt, cấu trúc bộ não của họ cũng rất đặc biệt. *Trước đây chưa từng* có một phát hiện nào tương tự như thế".

Nhưng thay vì tôn vinh khám phá vĩ đại này, các nhà nhân chủng học hiện đại thuộc những trường đại học và các bảo tàng ở Úc, Indonesia và Mỹ một lần nữa lại sa vào tâm lý quy kết giá trị. Họ dựa vào lịch sử nhân chủng học để kiên quyết bác bỏ sự tồn tại của người lùn Hobbit. Họ khăng khăng đó chỉ là một người bình thường nhưng bị hội chứng suy giảm kích thức hộp sọ. Mọi việc diễn ra tương tự như đã từng xảy đến với trường hợp của Eugne Dubois hơn một thế kỷ trước. Falk kể lại: "Tôi thấy khá ngạc nhiên trước phản ứng của mọi người bởi vì tôi cho rằng tôi là một người của khoa học. Tôi nghĩ: 'Bây giờ đã là năm 2004. Chúng ta đã biết thêm được rất nhiều kể từ giai đoạn người Neanderthal'. Vì thế tôi cảm thấy bất ngờ trước phản ứng tiêu cực và các cuộc tranh cãi của mọi người – đôi lúc trở nên quá thô tục".

Giờ đây, việc các nhà nhân chủng học đặt nghi vấn về các phát hiện mới là điều có thể hiểu được. Ngay chính bản thân Falk cũng đã dùng tư duy khoa học một cách cẩn trọng trước khi công nhận sự thật rằng người lùn Hobbit là một chủng loài mới trong quá trình tiến hóa của loài người. Nhưng những nhà nhân chủng học lại phủ nhận dù họ tiếp cận với những dữ liệu chuẩn xác và khoa học nhất. Falk nói: "Chúng tôi đã nghiên cứu về hiện tượng

suy giảm kích thước hộp sọ. Chúng tôi tính toán cẩn thận mọi khả năng và đây sẽ là điều tôi trả lời với họ. Chúng tôi sẽ chụp ảnh bộ não của họ và so sánh hình ảnh của người lùn Hobbit với họ. Chúng tôi sẽ cho họ thấy rằng đó không phải là trường hợp bị suy giảm kích thước hộp sọ. Và chúng tôi đã làm như thế". Cuộc nghiên cứu sử dụng các dữ liệu thống kê phức tạp một lần nữa khẳng định kết quả nghiên cứu của Falk trước đó.

Bất chấp các bằng chứng thuyết phục, một số nhà khoa học vẫn kiên quyết lắc đầu phủ nhận công trình nghiên cứu về người lùn Hobbit. Falk kể lại: "Họ nói rằng: 'Mẫu vật của cô không đủ lớn. Chúng tôi muốn một mẫu hộp sọ lớn hơn của một người bị suy giảm kích thước não bộ'. Thật ra, mẫu thí nghiệm của chúng tôi đủ tiêu chuẩn và các dữ liệu thống kê có thể khẳng định tính chất phù hợp của mẫu vật này".

Ở một khía cạnh nào đó, Falk cảm thấy các nhà nhân chủng học này đã phủ nhận khoa học: "Tôi không thể tin được! Họ chỉ biết tranh cãi thôi. Không lý chưa từng có ai trong số họ nghe về khả năng này? Cách lập luận của họ không phải là khoa học chân chính". Falk chia sẻ tiếp: "Họ nói rằng: 'Có thể có một trường hợp suy giảm kích thước bộ não nào đó mà chúng ta vẫn chưa phát hiện được'". Cô lặng người: "Sao các anh/chị lại hoài nghi về điều này?". Tâm lý quy kết giá trị là một động lực tâm lý có sức mạnh làm chệch hướng khả năng phán xét khách quan và logic của con người. Như vậy, có thể hiểu rằng nhóm các nhà nhân chủng học của thời hiện đại đã không suy nghĩ dựa trên khoa học mà chỉ dựa vào tư duy cảm tính của mình.

Falk giải thích rằng nếu họ tư duy đúng như một nhà khoa học, họ sẽ tìm ra những minh chứng đủ sức bác bỏ giả thuyết đang có. Chẳng hạn: nếu giả thuyết rằng tất cả cà chua đều màu đỏ, bạn có thể phủ nhận giả thuyết này bằng cách tìm ra một quả cà chua màu vàng. Falk nói với chúng tôi: "Điều tôi rút ra trong nghiên cứu của mình rằng [người lùn Hobbit] không phải là một trường hợp của hiện tượng suy giảm kích thước hộp sọ sẽ có thể bị bác bỏ nếu một mẫu thí nghiệm khác được chứng minh lấy từ một người bị suy giảm kích thước hộp sọ cho kết quả phân tích

endocast tương tự. Và đây mới chính là khoa học".

Cuối cùng thì đây là nhận định của các nhà nhân chủng học: một chuyên gia nhân chủng học không mấy tiếng tăm, những mẫu xương hóa thạch ở Java và một bộ não bị teo nhỏ. Cũng như những vị tiền bối, họ không thể thay đổi một quan điểm cố hữu và cứ cương quyết cho rằng phát hiện này không có giá trị gì nên không phải là khoa học.

Khi tâm lý quy kết giá trị phát huy tác dụng, nó hoàn toàn tác động tiêu cực đến khả năng ra quyết định của mỗi người. Tiếp theo, chúng ta sẽ thấy tác động tâm lý này có quan hệ mật thiết với một tác động khác – một tác động có thể tạo ra và hủy hoại sự nghiệp của một cầu thủ bóng rổ, khiến một người trợ giảng ở Học viện công nghệ Massachusetts (MIT) chiếm được cảm tình của sinh viên hay đánh mất nó như thế nào, và thậm chí tác động này còn cho chúng ta biết được hương vị của tình yêu…

Chương 4

MICHAEL JORDAN VÀ LỐI PHỎNG VẤN "LẦN ĐẦU"

Sai lầm trong cách chọn lựa vận động viên

Người trợ giảng "lạnh lùng"

Điểm giống nhau giữa các sinh viên trẻ mới biết yêu và các nhà quản lý nhân sự

Một gương mặt tươi tắn đồng nghĩa với mức lãi suất cao hơn

Hiệu ứng "tấm gương phản chiếu"

Giải pháp

Cũng giống như việc chọn lựa đội nào sẽ thi đấu cho các môn thể thao của trường, nhưng quyết định này còn mang tính sống còn vì hàng triệu đô-la có nguy cơ không cánh mà bay. Và thay vì cầu thủ là những học sinh cấp hai đang hồi hộp, thì họ là các vận động viên có thành tích cao nhất trên thế giới. Chào mừng bạn đến với giải đấu hàng năm của Liên đoàn Bóng rổ quốc gia Mỹ (NBA), nơi mà nếu chọn lựa được những vận động viên tài năng là có thể tạo nên rất nhiều sự khác biệt.

Chọn lựa thật sớm và khôn ngoan, thế là bạn có thể có được một vận động viên ngôi sao trong tương lai. Điều đó giải thích vì sao các đội tham gia giải đấu thường niên của NBA lại hăm hở lao vào các cuộc thương lượng để giành lấy vị thế được lựa chọn tốt nhất. Chính tại nơi đầy cạnh tranh này mà đội Portland Trail

Blazers đã tạo dựng vị thế cho mình vào năm 1984. Họ đạt được vị trí thứ hai trong một năm quy tụ rất nhiều vận động viên tài năng, và bốn vận động viên trong số đó về sau được xếp vào danh sách năm mươi vận động viên bóng rổ hay nhất mọi thời đại: Charles Barkley đạt giải thưởng All-Star NBA lần thứ mười một, Hakeem Olajuwon huyền thoại – người dẫn dắt đội bóng của mình hai lần đoạt chức vô địch NBA liên tiếp; John Stockton – người giữ thành tích tranh cướp bóng và điều tiết trận bóng hay nhất, và một vận động viên không cần phải giới thiệu dài dòng, chỉ cần nhắc đến tên là đủ – Michael Jordan.

Khi đến lượt đội Blazers lựa chọn vận động viên, Olajuwon là người được xướng tên. Nhưng cũng khi đó đội Blazers lại bỏ qua Michael Jordan và tất cả những vận động viên ngôi sao trong tương lai khác. Thay vào đó, họ chọn Sam Bowie, anh là một vận động viên tài năng có chiều cao vượt trội (đến 2,16 mét) từng tỏa sáng tại các giải đấu ở trường đại học, nhưng rồi vì chấn thương nên không bao giờ có cơ hội trở thành một siêu sao của giải NBA. Kể từ đó, đội Portland bị mọi người chỉ trích vì đã không chọn Jordan. Việc này cũng giống như khi họ đi vào cửa hàng bán kẹo nổi tiếng nhất nhưng lại ra về sau khi chọn mua một nhánh cần tây.

Nhưng trước khi lên tiếng chỉ trích đội Blazers, chúng ta cần biết rằng về bản chất thì chọn lựa cũng chính là việc dự đoán và tiên liệu. Nếu có một cỗ máy thời gian, chúng ta có thể trở về lại những năm 1980, thu thập các dữ liệu về thành tích tuyệt vời của Jordan và gửi cho đội Blazers. Nhưng lúc ấy, tuy không có quả cầu pha lê tiên tri, đội Blazers cũng đã rất cố gắng với những thông tin có được. Và bởi vì khi đứng trước quyết định phải chọn lựa, đội bóng này không thể tiên liệu chính xác mọi việc. Ai có thể ngờ được Michael Jordan rồi sẽ trở thành huyền thoại bóng rổ Michael Jordan chứ? Vậy nên việc lựa chọn vận động viên cũng chỉ là một quá trình chọn lựa mà thôi.

Mặc dù không đội nào nhận thức được bản chất của sự lựa chọn này, nhưng các đội vẫn cứ sa vào lối mòn ấy trong suốt mùa giải diễn ra sau khi việc chọn lựa đã hoàn thành. Điều này

được ghi nhận rõ ràng thông qua các dữ liệu của liên đoàn – những dữ liệu có thể khiến một kế toán viên phải trầm trồ. Ngay từ khoảnh khắc một vận động viên mới bước vào sân, mọi thể hiện của anh – từ những vị trí đánh bóng, những lần ghi điểm, phạm lỗi, thời gian cầm bóng và phối hợp với đồng đội – đều được ghi chép rất kỹ càng. Những ghi chép thống kê này là tài liệu có giá trị đối với các phát thanh viên truyền thanh, truyền hình và cả các cổ động viên. Tuy nhiên, đằng sau núi dữ liệu này lại tiềm ẩn một số vấn đề khiến hai nhà kinh tế học Barry Staw và Ha Hoang không thể không quan tâm.

Các phân tích của Staw và Hoang tiết lộ một trong những tác động tâm lý tiêu cực mà chúng ta gặp phải, vốn có cùng nguồn gốc với hiện tượng quy kết giá trị, nhưng nó lại biến đổi sang một chiều hướng khác và kéo chúng ta ngày càng rời xa tư duy duy lý khách quan. Phát hiện về tác động tâm lý này sẽ giúp chúng ta hiểu được tại sao ấn tượng đầu tiên về một người nào đó có thể thay đổi chỉ bởi một lời nhận xét, vì sao các cuộc phỏng vấn lại là phương pháp kém hiệu quả nhất để đánh giá năng lực làm việc trong tương lai của các ứng viên, và vì sao một gương mặt xinh xắn đưa ra một lời đề nghị nào đó thì bạn không thể nào từ chối được.

Nhưng trước tiên, hãy cùng đi sâu phân tích tư duy và quan điểm của những người làm công tác quản lý của các đội bóng rổ. Rõ ràng là trong lúc thi đấu, các vận động viên phải chịu rất nhiều áp lực, thế nên những người quản lý, các huấn luyện viên luôn mong muốn tổ chức được những trận đấu thú vị nhất cho các vận động viên tài năng nhất.

Staw và Hoang phát triển một phương pháp sáng tạo dựa trên kinh nghiệm để bình chọn vận động viên xuất sắc nhất. Qua phân tích kỹ lưỡng thông tin về 271 vận động viên mới của giải NBA, họ đã chia các vận động viên thành ba nhóm kỹ năng: *kỹ năng ghi điểm* (số điểm ghi được mỗi phút, tỷ lệ cú ném ghi điểm, và tỷ lệ cú ném thành công từ những khu vực giới hạn), *sự dẻo dai* (số lần tâng bóng trong một phút và số lần cản bóng đối phương trong một phút), và *tính linh hoạt* (số lần chuyền bóng

cho đồng đội ghi bàn và số lần cướp bóng của đối thủ trong mỗi phút).

Nếu một vận động viên nào đó có kết quả phân tích là nhanh nhẹn, dẻo dai và có thành tích ghi điểm cao, ắt hẳn bạn sẽ nghĩ anh ta phải thường xuyên ra sân. Thực tế, khi tổng kết dữ liệu, Staw và Hoang khẳng định việc ghi điểm của một vận động viên có góp phần quyết định đến thời gian thi đấu của anh ta. Nhưng một điều lạ là hai nhân tố còn lại: sự dẻo dai và tính linh hoạt lại "hầu như không có mối liên hệ nào với thời gian mà một vận động viên được thi đấu trên sân". Thay vào đó, một tác động ngầm khác đã lấn át hoàn toàn ba nhân tố đo lường năng lực các vận động viên như đã nêu trên.

Staw và Hoang phát hiện ra rằng biến số quyết định thời gian thi đấu của một vận động viên trong giải NBA "vượt lên khỏi những nhân tố như năng lực, các chấn thương hoặc giá cả chuyển nhượng" chính là thứ tự anh ta được chọn lựa từ ban đầu. Thậm chí ngay sau khi rà soát tất cả các nhân tố khác thì trong một mùa giải nhất định, "nếu số thứ tự chọn lựa tăng lên một nấc [ví dụ được chọn ở lần thứ chín thay vì thứ tám] thì sẽ làm giảm thời gian thi đấu bớt đi khoảng hai mươi ba phút". Cứ như vậy, thứ tự chọn lựa vẫn còn tiếp tục ảnh hưởng và quyết định đến thời gian thi đấu của một vận động viên cho đến tận năm thứ năm anh ta tham gia giải NBA, cũng là năm cuối trong cuộc nghiên cứu này.

Nhưng thứ tự chọn lựa cũng tiết lộ nhiều bí ẩn khác. Được chọn lựa ở các vòng sau trong một kỳ chọn lựa đồng nghĩa với việc vận động viên này có nhiều khả năng bị chuyển nhượng cho các đội khác và ảnh hưởng xấu đến thời gian sự nghiệp của anh ta. Staw và Hoang đã phát hiện ra: *"Những ai được chọn ngay từ vòng đầu tiên sẽ có thời gian lưu lại liên đoàn lâu hơn khoảng 3,3 năm so với các vận động viên được chọn ở vòng thứ hai".*

Hãy nhớ rằng Staw và Hoang đã tách riêng biến số *thứ tự được chọn lựa* với các biến số khác. Điều này có nghĩa là nếu bạn sở hữu hai vận động viên với cùng độ dẻo dai, sức bền, thành tích ghi điểm và sự linh hoạt, vận động viên nào được chọn sớm hơn

trong vòng loại sẽ được thi đấu nhiều hơn, ít bị chuyển nhượng sang các đội khác và sự nghiệp của anh ta sẽ kéo dài hơn so với người đồng đội có cùng năng lực như mình nhưng không may bị chọn lựa sau.

Theo đó, nếu nghĩ về điều này bằng tư duy lý tính thì chúng ta sẽ cho rằng một khi vận động viên được chọn lựa xong thì thứ tự của anh ta không còn là vấn đề nữa. Khi đó, các huấn luyện viên và người quản lý sẽ chỉ tập trung vào năng lực, những biểu hiện của vận động viên trên sân và khả năng hòa hợp của anh trong đội bóng. Nhưng thực tế là khi vòng chọn lựa đã kết thúc, thứ tự của vận động viên lúc này đã trở thành một hằng số bất biến và việc thể hiện năng lực của anh ta trong tập thể mới này lại không có ý nghĩa bằng.

Và đây chính là lúc hiện tượng quy kết giá trị kết hợp với một tác động tâm lý khác mà chúng tôi gọi là *sai lệch chẩn đoán*. Đây là thiên hướng mà chúng ta dựa trên những ấn tượng ban đầu để phán xét về một người, một sự việc hay một ý tưởng, và làm mất khả năng suy xét sâu hơn về những nhận định mà chúng ta đã đưa ra. Nói cách khác, khi một vận động viên bị gán cho cái mác "thất sủng", các huấn luyện viên sẽ để cho nhận định đó lấn át những suy nghĩ của chính họ về vận động viên đó. Tình huống này giống như mỗi vận động viên đã được đính trên áo của mình một tấm thẻ có giá trị vĩnh viễn. Thành tích ghi điểm, bắt những cú nảy bóng, khóa đường bóng của đối thủ và những màn tranh cướp bóng vẫn không ảnh hưởng đến thời gian thi đấu nhiều bằng thứ tự được chọn lựa của các vận động viên, ngay cả trong những năm về sau trong sự nghiệp thi đấu chuyên nghiệp.

Không ai trong chúng ta có thể tránh khỏi cái bẫy mà các huấn luyện viên NBA đã mắc phải. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng bạn cần thuê một luật sư và đứng trước hai lựa chọn: người thứ nhất tốt nghiệp đầu lớp và người thứ hai chỉ đứng ở vị trí thứ sáu. Người đứng đầu lớp có lẽ là sự lựa chọn thuyết phục hơn – ngay cả khi người giữ vị trí thứ sáu cũng có năng lực tương đương và nhiều khả năng sẽ đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu của bạn hơn so với người kia. Thậm chí sau khi đã chọn lựa xong,

bạn vẫn còn suy nghĩ về thứ hạng xếp loại và để cho nó chi phối, tác động đến những phán xét của bạn về người luật sư mình đã thuê. Mỗi khi có chuyện không hay xảy đến, từ trong tiềm thức, bạn sẽ nghĩ: “Mình biết chắc anh luật sư đứng đầu lớp sẽ xử lý mọi việc tốt hơn”.

Chúng ta rất dễ sa vào cái bẫy tâm lý này đến nỗi chỉ cần một từ ngữ dường như vô thưởng vô phạt cũng có sức mạnh làm thay đổi quan điểm của mình. Để hiểu rõ hơn, hãy cùng đến Học viện công nghệ Massachusetts (MIT). Trong lớp, sinh viên lớp Kinh tế 70 vừa nghĩ rằng hôm nay họ sẽ được nghỉ học. Vì khi họ vào lớp thì một nhân viên của trường bước vào và thông báo giáo sư phụ trách lớp có việc bận. Nhưng trước khi kịp thu dọn tập sách, họ nhận được tin một trợ giảng mà họ chưa từng gặp sẽ đứng lớp thay. Nhân viên của trường thông báo: “Từ khóa Kinh tế 70 trở đi, nhà trường rất quan tâm đến việc các lớp sẽ phản ứng thế nào với các trợ giảng khác nhau nên chúng tôi dự định cử một trợ giảng mới đến lớp các bạn trong hôm nay, vị này các bạn chưa từng biết”. Vào cuối buổi học, nhà trường yêu cầu các sinh viên điền vào một bảng khảo sát về người trợ giảng này. Nhưng trước tiên, nhằm giúp họ hiểu được phần nào về người mới gặp lần đầu, các sinh viên được phát một bản giới thiệu sơ lược về người trợ giảng mới.

Các sinh viên không biết là có đến hai mẫu giới thiệu được phát ra. Một nửa số sinh viên nhận được mẫu giới thiệu có nội dung như sau:

Anh là sinh viên tốt nghiệp Khoa Kinh tế và Khoa học xã hội, Học viện MIT. Anh đã có kinh nghiệm trợ giảng môn tâm lý học trong ba học kỳ tại một trường khác. Đây là học kỳ đầu tiên anh giảng dạy ở lớp Kinh tế 70. Anh hai mươi sáu tuổi, là một người từng trải và đã lập gia đình. Mọi người nhận xét anh là người *nhiệt tình*, chăm chỉ, thực tế, tư duy sắc bén và rất kiên định.

Một nửa các sinh viên còn lại nhận được mẫu giới thiệu tương tự, tuy nhiên có hai từ đã được thay đổi:

Anh là sinh viên tốt nghiệp Khoa Kinh tế và Khoa học xã hội, Học viện MIT. Anh đã có kinh nghiệm trợ giảng môn tâm lý học

trong ba học kỳ tại một trường khác. Đây là học kỳ đầu tiên anh giảng dạy ở lớp Kinh tế 70. Anh hai mươi sáu tuổi, là một người từng trải và đã lập gia đình. Mọi người nhận xét anh là người *lạnh lùng*, chăm chỉ, thực tế, tư duy sắc bén và rất kiên định.

Điểm khác biệt duy nhất nằm ở chỗ một nửa các sinh viên được cho biết thầy trợ giảng "nhiệt tình" trong khi một nửa còn lại nghĩ rằng anh là một người "lạnh lùng". Lưu ý là lúc này các sinh viên đang ghi nhận những ấn tượng đầu tiên về người trợ giảng sau khi đọc xong bản giới thiệu sơ lược. Và sau đó là phần việc của thầy trợ giảng mới, người thay thế vị giáo sư tổ chức buổi thảo luận ở lớp về một vấn đề mà các sinh viên vừa được học.

Vào cuối buổi học, các sinh viên đều được nhận một bảng câu hỏi giống nhau về người trợ giảng. Nhìn vào kết quả đã được tổng hợp, bạn sẽ nghĩ rằng các sinh viên đang nhận xét về hai người trợ giảng hoàn toàn khác nhau. Hầu hết sinh viên trong nhóm nhận được bản tóm tắt ban đầu cho biết người trợ giảng là người "nhiệt tình" đã tỏ ra rất quý mến người trợ giảng. Họ nhận xét anh là người "tốt bụng, ân cần với mọi người, thân thiện, hòa đồng, vui tính và hiền lành". Một nửa sinh viên còn lại tuy ngồi cùng một lớp và tham gia cùng một buổi thảo luận, nhưng phần lớn họ không có nhiều thiện cảm với người trợ giảng. Họ nhận xét anh là người "độc đoán, cứng nhắc, không hòa đồng, không thân thiện, cáu kỉnh, không có tính hài hước và nhẫn tâm".

"Nhiệt tình" và "lạnh lùng" - chỉ cần thay đổi một từ duy nhất có hai ý nghĩa trái ngược nhau đã khiến các sinh viên hình thành hai luồng nhận định khác nhau về người trợ giảng. Cũng giống như các đội tham dự giải NBA và thứ tự chọn lựa vận động viên, một khi các sinh viên đọc bản giới thiệu sơ lược về người trợ giảng, trong họ sẽ nảy sinh những nhận định ban đầu về nhân vật họ chưa từng gặp này.

Nói cách khác, chỉ cần một từ duy nhất cũng có sức mạnh chi phối và tác động đến quan điểm về một người – và nó còn có thể hủy hoại một mối quan hệ ngay cả khi mối quan hệ đó vừa mới bắt đầu. Khi chúng ta lắng nghe nhận xét của mọi người về một

ai đó, dù rất sơ lược nhưng cũng đủ làm chúng ta nảy sinh những ấn tượng riêng biệt về người đó.

Thực tế là chúng ta vẫn thường phán xét một người chỉ dựa vào những mô tả ngẫu nhiên. Hãy tưởng tượng bạn được sắp xếp để hẹn hò bí mật với một người bạn của một người bạn. Đến buổi hẹn, bạn gặp người ấy tại một nhà hàng và cùng ngồi trò chuyện trong lúc đợi món khai vị. Bạn nói: "Ồ! Anh đã có kế hoạch cho cuối tuần chưa?". Và người ấy trả lời với vẻ mặt thành thật: "Tất nhiên là những việc tôi vẫn hay làm vào cuối tuần thôi: ở nhà và đọc Hegel". Bởi vì người bạn chung của hai người đã giới thiệu với bạn về người này như một người "thông minh, thú vị và *hài hước*", bạn cười và nghĩ rằng người bạn của mình đã nói đúng, cách nói đùa không lộ cảm xúc của anh ấy rất hợp với bạn. Và như vậy, cuộc hẹn hò ẩn chứa nhiều triển vọng. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu người bạn của bạn nói rằng người sẽ hẹn hò cùng bạn là một người "thông minh, *nghiêm túc* và thú vị"? Trong trường hợp này, bạn có thể suy diễn lời nhận định đó theo chiều hướng khác, bạn nghĩ: "Một người có thể đọc và tìm hiểu về Hegel đến đâu?". Nhận thức của bạn về buổi hẹn hò sẽ bị tác động, bạn sẽ dành thời gian còn lại của bữa tối để phân vân về sự khác nhau giữa Heidegger và Hegel và bạn sẽ rời nhà hàng mà không gọi thêm món tráng miệng.

Điều thú vị là ngay cả khi không bị đặt vào hoàn cảnh phải đưa ra nhận xét thì chúng ta cũng vẫn bị lôi cuốn vào việc nhận diện một giá trị nào đó bằng cách gán lên đó những phán đoán của riêng mình. Hầu hết chúng ta không thể giữ được thái độ trung lập trong thời gian dài, điều này giải thích vì sao chúng ta rất dễ rơi vào cái bẫy của hiện tượng sai lệch chẩn đoán.

Mỗi ngày chúng ta tiếp nhận một lượng thông tin nhiều đến nỗi nếu không biết cách phân loại, chúng ta sẽ không biết làm sao để sử dụng chúng hiệu quả. Nhà tâm lý Franz Epting là người hiểu rõ cách thức con người hình thành các giá trị kinh nghiệm đã giải thích rằng: "Chúng ta dùng những phán đoán gán ghép để sắp xếp và đơn giản hóa sự việc. Nhưng bất kỳ sự phân loại nào bạn nghĩ ra cũng đều vận hành theo hướng bỏ qua sự tồn tại

của những yếu tố khác. Và đây chính là lúc khó khăn bắt đầu. Một khi bạn hình thành phán đoán gán ghép trong tâm trí mình, bạn sẽ không chú ý đến những điều không phù hợp với cách phân loại tạo ra sự khác biệt giữa những điều đó”.

Điều Epting muốn nói đến chính là tất cả chúng ta đều mang một cặp kính phán xét khi chúng ta tiếp xúc với người lạ. Chẳng hạn, khi gặp gỡ một ai đó tại một bữa tiệc, chúng ta nhanh chóng phán xét họ là “dễ gần” hoặc “khó gần” trước khi quyết định có bắt đầu trò chuyện với họ hay không.

Và chúng ta phải trả một cái giá khá đắt cho những nhận định tức thời này. Epting giải thích: “Việc phán xét người đối diện khiến bạn bị một lớp màn định kiến che khuất. Nó ngăn không cho bạn thấy điều gì đang thật sự xảy ra trước mắt mình; tất cả những gì bạn nhìn thấy chỉ là lớp vỏ bọc do chính bạn tạo ra”. Một vận động viên NBA khi không được lựa chọn ở những vòng lựa chọn đầu tiên sẽ bị xếp vào dạng “thất sủng”. Dưới tác động của hiện tượng sai lệch chẩn đoán, việc vận động viên đó có thật sự chơi hết mình hay không không còn là điều quan trọng: anh sẽ luôn bị người khác nhìn nhận như một vận động viên *“cấp thấp”*. Khi một vị giáo sư được nhận xét là lạnh lùng, nhân cách và năng lực sư phạm của ông cũng sẽ bị lãng quên: dù thế nào thì các sinh viên cũng không có nhiều thiện cảm với ông. Hiện tượng sai lệch chẩn đoán khiến chúng ta xa rời và thậm chí là bỏ qua những dữ liệu thông tin khách quan.

Hơn ai hết, giáo sư Allen Huffcutt rất am hiểu về sức mạnh của tác động tâm lý tiêu cực này. Giáo sư đã dành một phần thời gian trong suốt hai mươi năm để nghiên cứu một trong những khoảnh khắc quan trọng mà chúng ta phải đối mặt trực tiếp với sự đánh giá từ người đối diện: buổi phỏng vấn tuyển dụng.

Xét cho cùng, một cuộc phỏng vấn tuyển dụng chuẩn mực có nhiều điểm tương đồng với lần gặp gỡ đầu tiên. Huffcutt giải thích: “Bạn không có một quy trình mẫu để làm theo và bạn chỉ có thể ứng biến tùy theo diễn tiến ngẫu nhiên của cuộc phỏng vấn”. Các quản lý nhân sự ngồi đối diện với ứng viên và cố gắng ghi nhận một ấn tượng nào đó: Liệu ứng viên này có cùng quan

điểm với mình không? Giữa mình và ứng viên có điểm chung nào không? Ở đây có mối liên hệ nào không? Huffcutt nói thêm: "Nếu bạn tìm hiểu các ngành nghề, bạn sẽ thấy diễn biến ngẫu nhiên của cuộc phỏng vấn trên đây là một dạng phỏng vấn thường gặp nhất trong quy trình tuyển dụng".

Việc các công ty tập trung vào dạng phỏng vấn theo kiểu lần gặp đầu tiên cũng là điều dễ hiểu. Nhìn chung, một người quản lý sẽ dành nhiều thời gian với người mà họ thuê, họ muốn chắc rằng người này là người phù hợp nhất. Giáo sư Huffcutt giải thích: "Chúng ta tự đặt ra một hình mẫu nhân viên mà chúng ta mong muốn tuyển dụng được".

Lẽ dĩ nhiên, các công ty sẽ có một "chiếc hộp thần kỳ" có khả năng dự đoán năng lực làm việc của một ứng viên tiềm năng. Dữ liệu đầu vào là một vài tiêu chuẩn tuyển dụng, thêm một ít quy chuẩn về năng lực và kỹ năng – và chiếc hộp sẽ đưa ra một kết quả điểm số cho thấy mức độ phù hợp của ứng viên với công việc. Nhưng kết quả này không dễ tiếp nhận như chúng ta có thể nghĩ.

Có cả một hệ thống lý thuyết liên quan đến các vấn đề tuyển dụng. Mỗi năm, Huffcutt đều cùng với các đồng nghiệp tổ chức một buổi thảo luận để xem xét tất cả các nghiên cứu mới nhất về vấn đề tuyển dụng. Sau nhiều năm, Huffcutt và đồng nghiệp đã kiểm tra một số tiêu chuẩn chọn lựa ứng viên, đo lường mức độ tương xứng của các tiêu chuẩn này với điều kiện công việc cụ thể - và thông qua quá trình đó, họ đã cơ bản tạo nên "chiếc hộp thần kỳ" có khả năng đánh giá năng lực của các ứng viên.

Những gì ẩn chứa bên trong chiếc hộp là kết quả rút ra từ nhiều cuộc nghiên cứu và có thể trở thành một vật giá trị đối với những ai cần đưa ra quyết định tuyển dụng. Huffcutt giải thích: "Cuộc phỏng vấn ngẫu hứng của bạn – tương tự hình mẫu 'lần gặp đầu tiên' – không thật sự hiệu quả. Chúng tôi có rất nhiều dữ liệu nghiên cứu chứng minh điều này".

Nhận định này quả thật khiến nhiều người bất ngờ. Khi các nhà nghiên cứu tiến hành phân tích tổng hợp – thu thập và rút ra dữ liệu từ các cuộc nghiên cứu trước đó liên quan đến cùng đề

tài, họ phát hiện có một sự tương quan giữa cuộc phỏng vấn theo phong cách "lần gặp đầu tiên" (ngẫu nhiên và không được cấu trúc trước) và biểu hiện làm việc của ứng viên. Ấn tượng của người quản lý về ứng viên không thật sự khớp với năng lực làm việc và biểu hiện của ứng viên trong công việc.

Quay trở lại vấn đề cuộc gặp gỡ, Huffcutt nói: "Có bao nhiêu người thành công trong buổi hẹn đầu tiên, có ấn tượng tốt về đối tượng, tiếp tục hẹn hò với người đó, rồi cuối cùng nhận ra bản chất của người hẹn hò với mình? Ấn tượng đầu tiên có được có thể là hoàn toàn sai. Về sau bạn sẽ tự hỏi: 'Mình đang nghĩ gì thế này? Tại sao mình lại không nhận ra những điều đó chứ?' Những việc tương tự cũng xảy đến trong các buổi phỏng vấn. Bạn có rất ít thời gian để thể hiện. Các ứng viên tìm cách thể hiện hết khả năng của mình, các nhà tuyển dụng thể hiện hết sự am tường của mình, và kết quả thì không có gì phải ngạc nhiên, bởi vì bạn vốn không thể thấu hiểu một con người chỉ trong vòng hai mươi phút".

Bằng cách này, các giám đốc nhân sự chuyên nghiệp có rất nhiều điểm chung với những sinh viên đại học đang ngồi trong phòng trọ và nghĩ về người bạn trai/bạn gái của mình. Theo một phát hiện gần đây của hai nhà tâm lý học người Canada là Tara MacDonald và Mike Ross, các sinh viên đã bỏ lỡ nhiều dữ liệu khách quan khi thông tin không tương thích với điều họ mong muốn. Trong nghiên cứu của mình, MacDonald và Ross tiến hành trò chuyện cùng các sinh viên đại học trong suốt một khoảng thời gian được xem là thú vị nhất trong cuộc đời họ: thời gian mới bắt đầu một mối quan hệ lãng mạn của các sinh viên vừa bước chân vào ngưỡng cửa đại học.

Các nhà nghiên cứu yêu cầu sinh viên đánh giá chất lượng mối quan hệ của họ, tất cả mọi điều từ niềm tin cho đến cảm xúc, sự giao tiếp giữa hai người đến mức độ hài lòng. Sau đó, họ đặt câu hỏi với các sinh viên: Bạn có nghĩ mình sẽ duy trì được mối quan hệ này trong hai tháng không? Thế trong sáu tháng thì sao? Một năm? Năm năm? Bạn có dự định kết hôn với người đó không? Bạn có nghĩ hai bạn sẽ sống với nhau đến trọn đời

không?

Bây giờ, chúng ta chuyển sang một tình huống mới: hai người đang có một mối quan hệ tình cảm và cảm nhận trọn vẹn những xúc cảm ngọt ngào nhất của tình yêu. Lẽ dĩ nhiên, các sinh viên có xu hướng rất lạc quan về triển vọng của mối quan hệ. Nhưng tiếp tục ở những câu hỏi sau, các nhà nghiên cứu đề nghị được tiếp cận với các bạn cùng phòng và gia đình của các sinh viên để tìm hiểu suy nghĩ của họ về tính chất và thời gian duy trì mối quan hệ này. Đây là những người quan sát và theo dõi mối quan hệ từ bên ngoài, không nhìn chuyện tình cảm dưới lăng kính màu hồng như người trong cuộc. Và kết quả cho thấy các sinh viên tỏ ra lạc quan về triển vọng của mối quan hệ của mình hơn là những người bạn cùng phòng. Đối tượng có thái độ ít lạc quan nhất là phụ huynh của các sinh viên được khảo sát.

Một học kỳ ở trường đại học trôi qua. Khi MacDonald và Ross quay trở lại sau sáu tháng để tiếp tục cuộc nghiên cứu, 61% các sinh viên vẫn duy trì mối quan hệ của mình. Sáu tháng tiếp theo – nghĩa là một năm trôi qua kể từ ngày bắt đầu những buổi phỏng vấn đầu tiên – số lượng sinh viên còn tiếp tục giữ mối quan hệ với bạn trai/bạn gái của mình giảm xuống chỉ còn 48%.

Khi tiến hành phân tích kết quả thu được, MacDonald và Ross nhận ra những người bạn cùng phòng và các phụ huynh là những người đã đưa ra nhận định gần sát hoặc gần đúng với kết quả hiện tại nhất. Những người bạn cùng phòng và các phụ huynh dự đoán triển vọng của mối quan hệ chính xác hơn các sinh viên đang giữ vai trò người trong cuộc. Nhưng cũng thật ngạc nhiên, điều mà MacDonald và Ross phám khá được chính là ngay cả khi các sinh viên dự đoán mối quan hệ của mình sẽ lâu dài thì sự lo lắng của họ về các *vấn đề* phát sinh trong mối quan hệ vẫn có cơ sở. Các sinh viên không phủ nhận những vấn đề này, họ chỉ bỏ qua chúng khi được yêu cầu dự đoán về triển vọng tương lai của mối quan hệ. Điều đáng ngạc nhiên hơn chính là dù các sinh viên có nhận ra những dấu hiệu cảnh báo hay không thì họ cũng đánh giá quá cao sự bền vững của mối quan hệ hiện tại. Việc bỏ qua những dữ liệu quan trọng này là sai lầm đầu tiên

trong ba sai lầm quan trọng – hay có thể gọi là cái bẫy – khi chúng ta tiến hành phán xét một người hoặc một sự việc.

Đây đồng thời cũng là cái bẫy mà bạn thường thấy nếu bạn từng đi tìm mua một ngôi nhà mới. Bạn nhìn thấy bảng quảng cáo một ngôi nhà trong khu vực mà bạn yêu thích, có lẽ là con đường rợp bóng cây xanh mà bạn sẽ đi về mỗi ngày. Thế là bạn hẹn gặp người môi giới ngay lập tức và tin chắc rằng đây chính là ngôi nhà *mình hằng mơ ước.*

Nhưng khi nhìn thấy ngôi nhà, bạn thấy nó không giống như trong suy nghĩ của mình – phòng tắm cần phải sửa sang lại, nhà kho quá rộng so với hai phòng ngủ, còn khoảng sân sau thì rậm rạp trông cứ như một khu rừng. Nhưng vì ngay từ đầu đã trót nhìn nhận đây là ngôi nhà mơ ước nên bạn sẽ có xu hướng tập trung vào những sai sót của ngôi nhà hay thở phào nhẹ nhõm trước khoảng sân rộng sau cánh cổng, sàn nhà làm bằng loại gỗ cứng bóng loáng và những bồn tắm hiệu Jacuzzi?

Cũng dễ hiểu vì sao các sinh viên khi bắt đầu một quan hệ tình cảm vẫn luôn tự thuyết phục mình rằng mối quan hệ của họ sẽ bền vững, hoặc những người tìm mua nhà mới đều có xu hướng cảm tính hơn bình thường. Trong khi đó, những nhà tuyển dụng chuyên nghiệp khi chọn lựa ứng viên phù hợp sẽ dựa trên lý trí nhiều hơn. Tuy nhiên, Huffcutt giải thích rằng kết quả cho thấy các nhà tuyển dụng là đối tượng đặc biệt dễ bỏ qua những thông tin có liên quan khi đứng trước quyết định chọn lựa. Trong lúc các sinh viên bị chính sự lạc quan của mình đánh lừa thì các nhà tuyển dụng, theo lời Huffcutt đánh giá thì họ "chỉ đặt ra những câu hỏi quá tầm thường".

Chúng ta đều khá quen thuộc với những câu hỏi phỏng vấn mà ứng viên thường gặp. Nhưng Huffcutt lại không đồng tình với những câu hỏi kiểu như vậy. Trong buổi trò chuyện của chúng tôi cùng Huffcutt, ông đã nói về một danh sách mười câu hỏi phổ biến nhất thường được nêu trong các cuộc phỏng vấn. Với mật độ xuất hiện thường xuyên của những câu mà các nhà tuyển dụng thường đặt ra, có thể có vài câu hữu ích. Nhưng trong danh sách mười câu này, Huffcutt chỉ đánh giá cao một

câu hỏi duy nhất. Thử xem bạn có đoán được đó là câu nào không:

1. Vì sao chúng tôi phải tuyển dụng anh/chị?

2. Anh/chị hình dung sau năm năm nữa mình sẽ trở nên như thế nào?

3. Anh/chị nghĩ gì về những ưu điểm và khuyết điểm của mình?

4. Anh/chị đánh giá bản thân mình như thế nào?

5. Ở trường đại học, anh/chị khá nhất và kém nhất trong môn học nào?

6. Anh/chị biết gì về công ty chúng tôi?

7. Vì sao anh/chị quyết định dự tuyển vào công ty chúng tôi?

8. Vì sao anh/chị không tiếp tục công việc cũ của mình?

9. Anh/chị mong muốn đạt được những gì trong năm năm tới?

10. Điều anh/chị thật sự mong muốn được thực hiện nhất trong cuộc sống của mình là gì?

Khi xem xét kỹ những câu hỏi này, chúng ta sẽ thấy rằng các câu hỏi tập trung vào một số khía cạnh đặc biệt. Nhóm thứ nhất gồm câu hỏi 1, 3 và 4 được lấy từ quy trình phỏng vấn của nhà báo huyền thoại Barbara Walters. Ba câu hỏi này nhằm yêu cầu ứng viên tự đánh giá bản thân để nhà tuyển dụng có thể nhận biết đâu là ứng viên *thật sự* cho vị trí cần tuyển. Cách này có thể có hiệu quả để biết về một người, nhưng đây lại không phải là những thông tin hữu ích để đánh giá liệu ứng viên sẽ như thế nào khi tiếp cận công việc thực tế.

Trở lại câu hỏi số 3 về những ưu điểm và khuyết điểm của ứng viên. Huffcutt chỉ ra: "Bạn có thể thực sự nhận được thông tin gì từ câu hỏi như thế này? Có ai lại chủ động nói cho bạn nghe về khuyết điểm của mình? Không lý họ lại nói với nhà tuyển dụng: 'Vâng, anh/chị biết đấy, thỉnh thoảng tôi uống rượu tới tận khuya và thường đi làm trễ giờ'. Chắc chắn sẽ không có ứng viên nào trả lời như thế cả". Ông chia sẻ tiếp: "Thông thường, có nhiều khả năng là các ứng viên đã chuẩn bị trước cho các dạng câu hỏi này và soạn sẵn một câu trả lời mẫu. Họ chủ ý hướng câu trả lời

theo nghĩa tích cực và không thật sự phác họa một khuyết điểm nào của bản thân mình: 'Đôi lúc tôi quá cầu toàn trong công việc' hoặc 'Đôi khi tôi đòi hỏi một sự tập trung tuyệt đối trong công việc'".

Câu hỏi 1 ("Vì sao chúng tôi phải tuyển dụng anh/chị?") cũng tương tự như vậy. Đây là câu hỏi giống với câu Walters đặt ra với các ứng viên tiềm năng: "Vì sao chúng tôi phải chọn lựa bạn?". Nếu câu hỏi nghe có vẻ như một sự diễn tập đã được chuẩn bị từ trước thì câu trả lời cũng mang ý nghĩa như vậy. Huffcutt nói với một cái nhún vai: "Rõ ràng là bất kỳ ứng viên nào khéo léo một chút cũng sẽ nghĩ ra một câu trả lời hợp lý cho câu hỏi này". Câu hỏi số 4 (Anh/chị đánh giá bản thân mình như thế nào?) cũng là "một dạng câu hỏi không mang lại nhiều thông tin hữu ích". Việc khẳng định rằng bạn đầy nhiệt huyết, bạn chăm chỉ làm việc, không nói lên được năng lực và giá trị của bạn trong công việc. Về bản chất, vấn đề đối với Barbara Walters chính là các câu hỏi mang tính rào đón của nhà tuyển dụng không thật sự giúp chúng ta nhìn nhận hết các kỹ năng thật sự của ứng viên.

Nhóm thứ hai gồm các câu hỏi 2, 9 và 10, yêu cầu các ứng viên hình dung về tương lai. Nhưng vấn đề là những câu trả lời của họ rất khó khiến nhà tuyển dụng tin tưởng. Một vấn đề khác chính là các ứng viên có thể không hoàn toàn sẵn sàng, hoặc không chắc chắn về những kế hoạch thật sự của mình – giống như một cặp chơi tham gia chương trình hò hẹn bí mật cam đoan với bạn rằng công việc hiện tại không có khả năng thăng tiến của họ "chỉ là một bước đệm". Hãy nhìn vào câu hỏi 2 về việc bạn nghĩ mình sẽ như thế nào trong năm năm nữa. Huffcutt chỉ ra rằng: "Mọi người thường sẽ trả lời một cách tốt đẹp như thế này: 'Tôi mong muốn đạt được chỗ đứng trong công ty, tôi hy vọng mình sẽ cố gắng làm việc để có nhiều cơ hội thăng tiến'. Tất cả mọi người đều cố tình nói những điều gì đó nghe có vẻ sâu sắc".

Nhóm cuối cùng gồm câu hỏi 5, 7 và 8 đi theo một hướng khác và làm cho nhà tuyển dụng trở thành một nhà sử học. Tuy nhiên, vấn đề lúc này chính là khi con người nhìn lại quá khứ, họ thường diễn đạt khác đi. Những câu hỏi tương tự câu số 7 ("Vì

sao anh/chị quyết định dự tuyển vào công ty chúng tôi?") đòi hỏi những câu trả lời khôn ngoan và khéo léo. Huffcutt đặt nghi vấn: "Cũng như những câu hỏi khác, ai lại trả lời thật lòng cho câu hỏi này chứ? 'Sự thực là, tôi túng quẫn, các hóa đơn đến dồn dập, tôi đang cần một công việc và đúng lúc công ty của ông/bà đang có nhu cầu tuyển người'". Thay vào đó, các ứng viên "chỉ đưa ra những câu trả lời làm vừa lòng nhà tuyển dụng".

Và câu hỏi được đánh giá cao chính là câu hỏi số 6 ("Anh/chị biết gì về công ty chúng tôi?"). Huffcutt giải thích: "Đây có thể là câu hỏi khá nhất. Câu trả lời sẽ cho thấy ứng viên có dành thời gian để tìm hiểu về công ty mình ứng tuyển vào hay không và điều này sẽ là một dấu hiệu tốt – ít nhất vẫn tốt hơn những câu hỏi khác". Câu hỏi 6 vẫn chưa là câu hỏi hay nhất, nhưng nó mang lại *một vài* thông tin hữu ích cho nhà tuyển dụng.

Tất cả những câu hỏi khác đòi hỏi sự phô diễn của ứng viên: "Tôi làm việc chăm chỉ… Tôi là người thích thú đón nhận những thử thách… Giấc mơ cuộc đời tôi là làm việc ở công ty của ông/bà… tại chính vị trí này".

Mặc dù tất cả mọi người từ những công nhân cấp bậc thấp nhất đến những CEO đều biết rằng sự phô diễn đánh đố này vẫn đang diễn ra, các nhà tuyển dụng vẫn cứ cảm thấy hứng thú với cách phỏng vấn theo kiểu thăm dò như trong "cuộc gặp đầu tiên". Họ nghĩ rằng một cuộc đối thoại đủ lâu sẽ cho phép trực giác của họ nhận ra ứng cử viên sáng giá nhất. Huffcutt giải thích: "Có một cảm xúc rất mạnh mẽ chi phối mà bạn không biết, đó là bạn luôn lo sợ nếu không qua phỏng vấn thì mình sẽ không thể chọn lựa chính xác ứng viên".

Lý do các nhà tuyển dụng rất hay sơ suất chính là bên cạnh việc bỏ qua những dữ liệu khách quan, họ còn quá tập trung và chú trọng đến những yếu tố không thích hợp – đây là cái bẫy thứ hai mà tất cả chúng ta đều rơi vào mỗi khi đưa ra quyết định. Cái bẫy này khá quen thuộc với những người đã từng mua rượu chỉ bởi vì sự thu hút của nhãn mác được in trên chai hoặc những người chọn lựa kế toán viên mà chỉ dựa vào diện mạo.

Việc một số nhà cung cấp dịch vụ thường giới thiệu sản phẩm

của họ qua thư điện tử có thể giải thích rõ về hiện tượng tâm lý này. Hãy cùng xem xét một tình huống xảy ra ở Nam Phi khi một ngân hàng chuyên cho vay tiêu dùng mong muốn phát triển khoản vay cá nhân lên năm mươi nghìn khách hàng. Ngân hàng này đã phối hợp với một nhóm chuyên gia kinh tế để đưa ra nhiều mức lãi suất khác nhau trên cùng một loại sản phẩm vay cơ bản và gửi thư ngỏ giới thiệu đến mọi người. Các bức thư này được gửi ngẫu nhiên đến người nhận và trên thư không đề cập đến việc những hình thức cho vay này là một chương trình khảo sát của ngân hàng.

Nội dung thư đề cập đến các mức lãi suất khác nhau (dao động từ 3,25% đến 7,75%/tháng), trong đó một số thư so sánh các mức lãi suất này với lãi suất của ngân hàng đối thủ, một số khác thông báo về chương trình ưu đãi (Nhanh tay trúng một trong mười chiếc điện thoại di động mỗi tháng) và các thư còn lại có hình ảnh minh họa là gương mặt một người đàn ông hoặc một phụ nữ đang nở nụ cười rạng rỡ.

Có thể bạn nghĩ rằng khách hàng sẽ đánh giá lời mời này đơn giản dựa trên mức lãi suất và một số điều kiện nhất định của khoản vay, còn những thông tin có ý nghĩa quảng cáo như so sánh với lãi suất của đối thủ, những ưu đãi kèm theo và hình ảnh minh họa mang tính biểu cảm lại không có ý nghĩa gì. Và quả thật, đối với các khách hàng tiềm năng, việc so sánh với một sản phẩm vay của đối thủ hay cơ hội trúng thưởng một chiếc điện thoại di động không phát huy được tác dụng, nhưng điều bất ngờ chính là ý tưởng tưởng chừng như chẳng liên quan gì đến các gói dịch vụ của ngân hàng: hình ảnh của một gương mặt rạng rỡ ngay góc dưới của bức thư. Chính điều này mới là yếu tố tạo nên hiệu ứng cao nhất nơi người nhận. Các nam khách hàng tiềm năng khi nhận được thư có hình gương mặt một phụ nữ khả ái với nụ cười tươi tắn sẽ có xu hướng sẵn sàng đăng ký sản phẩm vay này hơn các nam khách hàng nhận được bức thư có ảnh của người cùng phái. Theo kết quả nghiên cứu, hiệu ứng từ ý tưởng này "cũng cao như việc giảm lãi suất xuống mức hấp dẫn 4,5%". Rõ ràng gương mặt rạng rỡ của một người phụ nữ không tạo nên

một lời kêu gọi đầu tư hấp dẫn, nhưng các nhà nghiên cứu dự đoán hình ảnh này sẽ thu hút nam giới và vì vậy họ chấp nhận đăng ký tham gia sử dụng sản phẩm.

Hãy nghĩ thêm về chi tiết này một chút, bởi không phải bất kỳ người đàn ông nào cũng chấp nhận tham gia vay tiền với mức lãi suất cao hơn chỉ vì trên bức thư ngỏ có hình ảnh một người phụ nữ. Tương tự việc các sinh viên đã dự đoán sai về mức độ bền vững trong mối quan hệ của mình do đã bỏ qua những thông tin giá trị về chất lượng của mối quan hệ đó, ở đây các khách hàng nhận được bức thư ngỏ đã mắc phải sai lầm trong việc đánh giá mức độ hấp dẫn của khoản vay bởi họ không tập trung vào những thông tin quan trọng cần thiết.

Vậy thì nghĩ xem chúng ta từng đưa ra bao nhiêu quyết định mua sắm vì những lý do không hợp lý tương tự? Chính vì bị hình ảnh của người phụ nữ trên bức thư ngỏ tác động mà các khách hàng của ngân hàng ở Nam Phi có xu hướng nhìn nhận hình thức cho vay này như một sản phẩm tài chính hấp dẫn, tương tự trong trường hợp các sinh viên tại Học viện MIT đã có thiện cảm với người trợ giảng chỉ dựa trên một đoạn giới thiệu ngắn rằng anh ấy là một người "nhiệt tình" và trường hợp các đội bóng NBA quá chú trọng vào kết quả của thứ tự chọn lựa vận động viên.

Nghiên cứu của giáo sư Huffcutt về các cuộc phỏng vấn xin việc đã làm rõ một trong những khía cạnh quan trọng của hiện tượng sai lệch chẩn đoán mà chúng ta có thể gọi là hiệu ứng "tấm gương phản chiếu". Huffcutt nói rằng khi chúng ta là những nhà tuyển dụng và phỏng vấn ứng viên, "chúng ta thường tự hình dung ra một ứng viên lý tưởng ngay trong suy nghĩ của chính mình. Và rồi nếu có ai đó bước vào phòng mà chúng ta có cảm giác họ có những điểm tương đồng với mình thì chúng ta sẽ quyết định tuyển dụng họ". Tuy nhiên, không có bất kỳ bằng chứng nào cho thấy một ứng viên có vài điểm giống với nhà tuyển dụng thì sẽ phù hợp và hữu ích cho công ty. Thật ra, nhà tuyển dụng nên quyết định chọn lựa những người *không giống* mình - để chính những người này sẽ phát huy được vai trò trong những trường hợp mà nhà quản lý chưa thật sự am tường.

Tuy nhiên, các nhà tuyển dụng cũng gặp nhiều khó khăn nếu phải thay đổi hình thức phỏng vấn theo kiểu "cuộc gặp đầu tiên" này. Huffcutt giải thích: "Phần lớn các nhà tuyển dụng đều nghĩ rằng họ có khả năng nhìn nhận và hiểu rõ mỗi ứng viên cũng như đưa ra những quyết định đúng đắn nhất. Hầu hết đều nghĩ mình có khả năng đó, và đây chính là vấn đề. Rất khó để chỉ cho ai đó thấy rằng họ đang làm công việc của mình không tốt như họ vẫn nghĩ".

Hiện tượng này không phải chỉ xảy ra với những nhà tuyển dụng nhân sự. Tất cả chúng ta đều hình thành những nhận xét chủ quan khi tiếp xúc với một người hoặc một sự việc nào đó ở lần đầu tiên. Nhưng rất nhiều cuộc nghiên cứu đã cho thấy không phải ai cũng có khả năng cảm nhận chính xác trong việc này. Nói một cách cụ thể hơn, dù chúng ta đang phỏng vấn một ứng viên tiềm năng hay chuẩn bị bắt đầu một mối quan hệ tình cảm thì dần dần, chúng ta đều có xu hướng đánh giá cao khả năng của mình trong việc hình thành một ý niệm khách quan về vấn đề mình đang nhìn nhận.

Nếu không thể hoàn toàn thoát khỏi cái bẫy sai lệch chẩn đoán, hãy áp dụng chiến thuật của người anh hùng Odysseus trong thần thoại Hy Lạp. Vì biết chắc mình sẽ không thể cưỡng lại giọng hát mê hồn của các mỹ nhân ngư và sẽ lao mình xuống biển sâu, Odysseus đã nhờ các thủy thủ trói mình vào cột buồm.

Trong các cuộc phỏng vấn, nhà tuyển dụng cần ngăn mình không quá tập trung hoặc xoáy sâu vào những câu hỏi theo kiểu thăm dò trong cuộc gặp lần đầu tiên. Thay vào đó, họ cần tập trung tìm hiểu về kinh nghiệm làm việc của ứng viên và "đưa ra những tình huống có liên quan đến công việc". – Huffcutt nói. Đây là phương pháp *"chỉ nhìn vào hiện thực"*. Ý tưởng của phương pháp này chính là dựa vào những dữ liệu tương xứng và bỏ qua các dạng câu hỏi yêu cầu ứng viên dự đoán tương lai, thay đổi quá khứ hoặc phải cân nhắc những câu hỏi lớn của cuộc đời. Phương pháp này hướng đến những thông tin cần thiết và quan trọng. Chẳng hạn như: Bạn thông thạo những phần mềm kế toán nào? Bạn học được kinh nghiệm gì khi điều hành các chiến dịch

PR? Bạn có thể tìm cách giảm bớt hao phí vô ích trong dây chuyền lắp ráp như thế nào?

Cơ bản là các nhà tuyển dụng đều là những người có chuyên môn sâu nên những dạng phỏng vấn đặt ra yêu cầu rõ ràng với các ứng viên sẽ mang lại hiệu quả cao hơn những dạng phỏng vấn theo kiểu ngẫu nhiên. Một nghiên cứu chuyên sâu đã kết luận rằng các cuộc phỏng vấn kiểu *chỉ nhìn vào hiện thực* có hiệu quả gấp sáu lần trong việc xác định và đánh giá biểu hiện của ứng viên so với hình thức phỏng vấn theo kiểu *cuộc gặp đầu tiên.*

Tuy vậy, dù dưới hình thức nào đi nữa thì những buổi phỏng vấn cũng không phải là cách đánh giá ứng viên hữu hiệu, bởi đơn giản là một số người rất biết cách thể hiện và quảng bá hình ảnh của chính mình. Chính vì lẽ đó, thật ra các nhà tuyển dụng không nhất thiết phải phỏng vấn ứng viên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng một bài kiểm tra năng lực sẽ giúp ứng viên bộc lộ nhiều về khả năng và kỹ năng của họ một cách tốt nhất.

Huffcutt chia sẻ: “Thế nhưng mọi người vẫn cứ trông đợi ở các cuộc phỏng vấn”. Cách giải quyết của giáo sư chính là thay đổi quy trình phỏng vấn. Ông đề xuất: “Chính vì các ứng viên cũng rất hy vọng vào những cuộc phỏng vấn, nên cách giải quyết lý tưởng là áp dụng các phương pháp định lượng để đưa ra quyết định, đơn cử như việc tiến hành kiểm tra năng lực tinh thần hoặc đặt ra các tình huống công việc giả định cho các ứng viên”. Huffcutt nói thêm: “Khi đã xác định được nhóm các ứng viên tiềm năng, bạn hãy dùng đến hình thức phỏng vấn ngẫu nhiên để họ tự thể hiện bản thân mình cũng như tạo cho họ sự hứng thú với công ty và công việc. Bạn có thể dùng phương pháp này cho nhiều trường hợp khác nhau chứ không phải chỉ riêng trong việc tuyển dụng nhân sự”.

Vấn đề chính là khi bị đặt vào một tình huống phải đánh giá ai đó, tất cả chúng ta đều quá tự tin vào khả năng phán đoán của mình nên dễ dẫn đến những cái nhìn sai lệch. Giống như các sinh viên tuy đang gặp vấn đề trong quan hệ tình cảm nhưng họ vẫn tin tình cảm sẽ giải quyết được tất cả. Đơn giản vì bản thân chúng ta cũng rất thường bỏ qua các dấu hiệu và bằng chứng đi

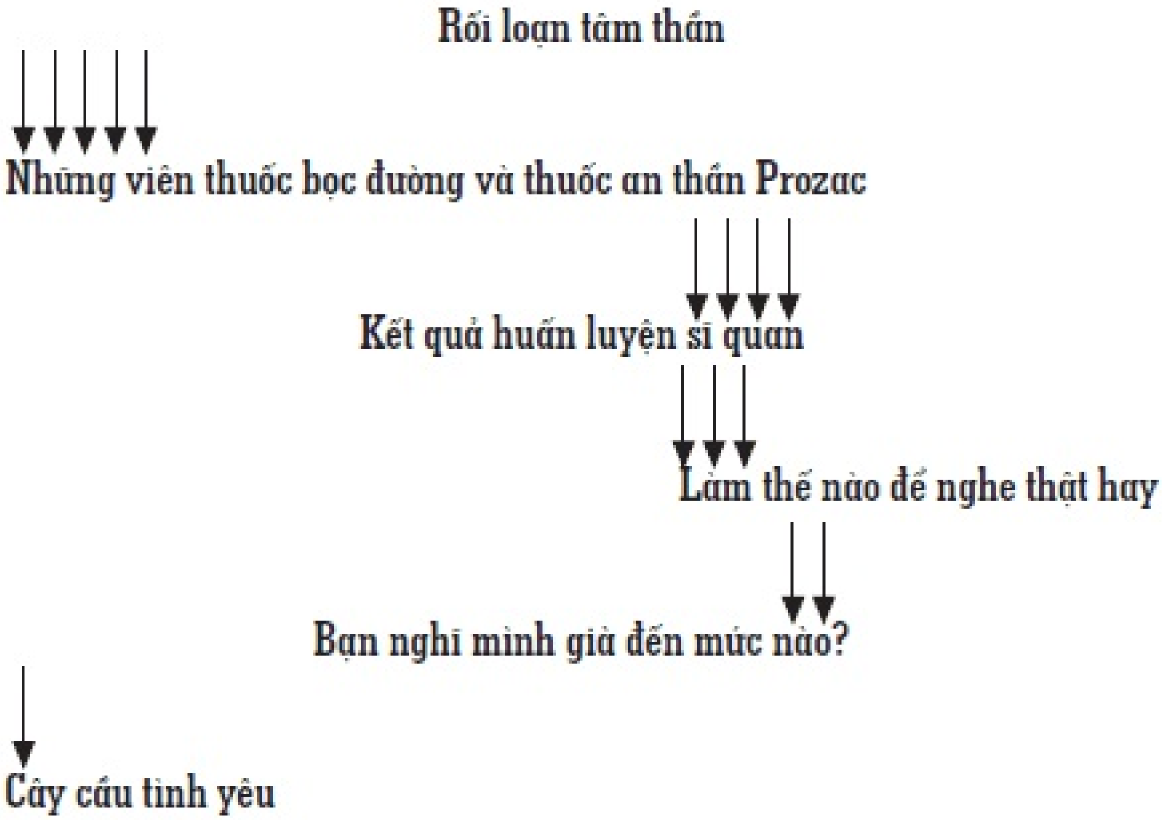
ngược lại với điều mà chúng ta đang muốn tin.

Nếu như cách làm của Odysseus giúp chúng ta tránh được những câu hỏi có thể dẫn đến những nhận định không chính xác về một người hoặc một sự việc nào đó, thì Huffcutt đã chỉ ra rằng vượt qua tác động tâm lý này còn khó hơn rất nhiều so với những gì chúng ta nghĩ.

Khi chúng tôi hỏi Huffcutt liệu khoa của ông có thay đổi gì trong quy trình tuyển dụng nhân sự dựa trên những kết quả nghiên cứu của ông hay không, vị giáo sư cười và nói: "Đây là một câu hỏi tuyệt vời và câu trả lời là không. Tôi đã có một vài đề xuất nhằm giúp việc tuyển dụng tại trường hiệu quả hơn, nhưng cho đến nay các đề xuất ấy vẫn chưa được chấp thuận".

Chương 5

CHỨNG RỐI LOẠN LƯỠNG CỰC và HIỆU ỨNG TẮC KÈ HOA



Có một hội chứng tâm lý đã lan nhanh như một bệnh dịch. Từ năm 1994 đến năm 2003, số lượng trẻ em mắc phải chứng rối loạn lưỡng cực tăng nhanh vùn vụt. Đó là một trạng thái tinh thần với những chu kỳ liên tục của những khoảnh khắc hưng phấn cực độ đi liền với cảm giác thất vọng và bi quan kinh khủng. Năm 1994, cứ mỗi một trăm nghìn trẻ em ở Mỹ thì chỉ có hai mươi lăm em dưới mười chín tuổi được chẩn đoán mắc chứng rối loạn lưỡng cực. Nhưng đến năm 2003, số trường hợp mắc phải hội chứng này đã tăng gấp *bốn mươi lần*, nhanh đến mức đáng ngạc nhiên. Đối với những hội chứng hiếm gặp và nghiêm trọng như thế này, khi số ca mắc bệnh tăng gấp đôi đã là đáng báo động, thế nên kết quả tăng gấp bốn mươi lần rõ ràng là *có gì đó bất thường* đang xảy ra. Vậy thì vấn đề nằm ở đâu?

Rõ ràng số lượng trẻ em mắc phải hội chứng này đang tăng đột biến. Nhưng con số 800.000 trẻ em mắc bệnh chỉ trong năm

2003 so với 20.000 trường hợp mỗi năm ở thập niên trước đã chứng tỏ một sự thay đổi tiêu cực. Hội chứng rối loạn lưỡng cực làm tăng nguy cơ tự tử cho người mắc bệnh, nên nếu tỷ lệ mắc bệnh ngày càng tăng cao thì có lẽ chúng ta sẽ phải chứng kiến sự gia tăng đột biến số trường hợp tự tử và tỷ lệ tự tử ở giới trẻ. Tuy nhiên, thực tế là trong cùng thời gian này, tỷ lệ tự tử của trẻ em Mỹ không hề tăng mà hơn nữa còn giảm được 23%.

Để trả lời cho câu hỏi tại sao số trường hợp mắc bệnh được ghi nhận ngày càng tăng cao, một số chuyên gia xã hội học giải thích rằng số lượng trẻ em mắc phải hội chứng này vốn vẫn luôn ở mức cao, tuy nhiên vì trong thập niên qua có nhiều phụ huynh đưa con cái đi chữa trị hơn nên số ca mắc bệnh ghi nhận được cũng có nhiều hơn. Dựa trên lập luận này, chúng ta hoàn toàn có thể suy đoán rằng ngoài hội chứng rối loạn lưỡng cực thì các bệnh lý tâm thần khác cũng tăng cao đột biến. Tuy nhiên, rõ ràng thực tế không phải vậy.

Cách lý giải này nghe có vẻ hợp lý hơn: nếu số lượng trẻ em mắc hội chứng rối loạn lưỡng cực cũng như số lượng phụ huynh tìm đến bác sĩ tâm thần để điều trị cho con mình đều không tăng, thì có lẽ chỉ có số lượng các trẻ em *đã được chẩn đoán* là tăng mạnh. Khám phá này của chúng tôi không những có thể làm rõ hai cái bẫy chẩn đoán đã được đề cập trong chương trước mà còn khám phá ra một cái bẫy khác có sức ảnh hưởng lớn đến người chẩn đoán lẫn người được chẩn đoán.

Thực chất là ngay cả giới y học cũng không tránh khỏi tác động của hiện tượng sai lệch chẩn đoán. Cũng như trường hợp của các nhà tuyển dụng, một trong những cái bẫy chính là chúng ta có xu hướng chỉ dựa vào những ghi nhận cảm tính. Để hiểu được tác động tâm lý này đã góp phần làm cho hội chứng rối loạn lưỡng cực lan nhanh như thế nào, chúng ta hãy cùng trở về thời kỳ bất ổn trước thế chiến thứ hai. Thời gian đó, nhà tâm thần học Emil Kraepelin đang nghiên cứu và phát triển hệ thống phân loại các hội chứng rối loạn tâm thần đầu tiên. Thay vì dựa vào những dữ liệu khoa học khách quan, Kraepelin sử dụng chính những nhận định cảm tính của mình để đưa ra hệ thống

bệnh trạng. Một vài kiểu mẫu trong cách phân loại của ông vẫn còn được sử dụng đến ngày nay, trong đó có hội chứng suy nhược vui buồn thất thường, còn được gọi là hội chứng rối loạn lưỡng cực. Tuy nhiên, một vài kiểu mẫu phân loại khác của ông thì không rõ ràng và không chuẩn xác – đơn cử như việc ông xếp "các nhà văn và những người hay mơ mộng, những kẻ lừa lọc và người Do Thái" vào nhóm "các cá nhân cuồng loạn, kích động tiêu biểu".

Tuy nhiên, các nhà tâm thần học vẫn cho rằng hệ thống phân loại bệnh trạng của Kraepelin là một công cụ hữu hiệu (ông được mệnh danh là cha đẻ của tâm thần học hiện đại) bởi vì nó tạo ra những kiểu mẫu y khoa về chẩn đoán bệnh trạng. Nếu một bệnh nhân đến gặp bác sĩ và phàn nàn rằng mình bị đau họng, nhức đầu và sốt, bác sĩ có thể khám bệnh nhanh chóng, chẩn đoán bệnh nhân bị viêm họng cấp tính và đưa ra những biện pháp chữa bệnh bắt buộc. Tương tự như vậy, dựa trên hệ thống chẩn đoán của Kraepelin, khi một bệnh nhân có các biểu hiện của hội chứng rối loạn lưỡng cực đến gặp bác sĩ tâm thần thì có thể được xác định là mắc phải hội chứng này và sẽ được điều trị bằng liệu pháp tâm lý hoặc dùng thuốc. Kiểu mẫu y học về chẩn đoán này vẫn được các bác sĩ tâm thần sử dụng phổ biến đến ngày nay.

Năm 1980, phiên bản mới của *Cẩm nang thống kê và chẩn đoán các hội chứng rối loạn tâm thần (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM- III)) đã mở rộng định nghĩa hội chứng rối loạn lưỡng cực và bổ sung những trường hợp có các triệu chứng ít rõ ràng hơn. Việc chẩn bệnh không còn đơn thuần chỉ dành riêng cho những người từng phải vào viện vì rối loạn tâm lý. Giờ đây, cách chẩn bệnh mới còn dựa trên cả những dấu hiệu chung chung như "đang cảm thấy buồn bã và trống rỗng", "khóc hoặc muốn khóc", có cảm giác "mệt mỏi, căng thẳng", "do dự" hoặc "bị mất ngủ", "hoạt ngôn hơn bình thường", "cảm giác bị phân tâm", hay kể cả khi có "thái độ tự mãn quá mức". Ngay cả những cá nhân chỉ có một vài trong số các triệu chứng trên đây cũng có thể được chẩn đoán mắc phải triệu chứng rối loạn lưỡng cực.

Nhà tâm thần học người Anh David Healy cho biết vào thập niên 1990, các công ty dược bắt đầu tập trung chú ý đến hội chứng hiếm gặp và chưa được nhiều người biết đến này. Họ phát động chiến dịch xuất bản các tạp chí mới, thành lập các hội nhóm về rối loạn lưỡng cực và tổ chức các hội nghị thường niên, các chương trình truyền hình giới thiệu cách chữa trị mới và thường xuyên tổ chức các lớp huấn luyện dành cho những nhà cung cấp liệu pháp sức khỏe tâm thần. Trong suốt thời gian này, các bậc phụ huynh và các nhà trị liệu liên tục tiếp nhận một lượng thông tin ồ ạt về hội chứng rối loạn lưỡng cực. Bác sĩ Healy cho rằng những gì diễn ra sau đó cũng giống như *hiệu ứng tuyết lăn*. Hội chứng rối loạn lưỡng cực càng được đề cập nhiều thì càng có nhiều bác sĩ lâm sàng nêu ý kiến về nó hơn; tỷ lệ được chẩn đoán mắc bệnh càng tăng thì càng có nhiều triệu chứng được xếp vào danh sách chẩn bệnh hơn. Hội chứng rối loạn lưỡng cực trở nên lan rộng đến mức một bệnh viện ở Massachusetts còn chữa trị cho một nhóm các trẻ em chưa đến tuổi đi học. Healy cho biết ngay cả một đứa trẻ hai tuổi mà cũng đã bị chẩn đoán là mắc chứng rối loạn lưỡng cực.

Đến tận ngày nay, việc chẩn đoán bệnh nhân mắc hội chứng rối loạn lưỡng cực đã trở nên tùy tiện vì một vài lý do sau: Kreapelin đã dựa vào tư duy cảm tính của ông hơn là khoa học nghiêm túc khi phân loại các hội chứng rối loạn tâm thần; sau đó cẩm nang DSM- III lại mở rộng thêm định nghĩa gốc của ông vào năm 1980 và các chương trình quảng bá thương hiệu của các công ty dược lúc đó đã khiến nhiều người bị xếp vào nhóm những người mắc hội chứng này. Càng nghiên cứu phân tích hội chứng rối loạn lưỡng cực bao nhiêu, các nhà tâm thần học càng nhận thấy hội chứng này hiện hữu ở khắp mọi nơi. Điều quan trọng họ đã không nhận ra là chính họ đã rơi vào một trong những cái bẫy của hiện tượng sai lệch chẩn đoán, nghĩa là hiện tượng gán ghép tùy tiện và cảm tính.

Về bản chất, việc dựa vào các thông tin ngẫu nhiên, thiếu căn cứ luôn gây ra những vấn đề phức tạp. Hình thái biến tướng của hiện tượng sai lệch chẩn đoán này càng trở nên phức tạp hơn bởi

một cái bẫy phán xét khác: xu hướng bỏ qua những dữ liệu khách quan đi ngược lại với những phán xét ban đầu. Để hiểu rõ cái bẫy này hoạt động như thế nào, chúng ta hãy cùng trò chuyện với nhà tâm lý học Bruce Wampold. Tiến sĩ Wampold là người tin vào những kinh nghiệm thực tế, các bằng chứng định lượng và các dữ liệu khách quan. Ông dùng những hiểu biết về toán học và tâm lý học để tiến hành phân tích hoạt động của liệu pháp tâm lý trong chữa trị. Việc quyết định dựa vào những bằng chứng định lượng cho thấy Wampold phải tập hợp được một khối lượng dữ liệu đủ lớn để chắc chắn rằng ông không bỏ sót một yếu tố nào. Sau khi cân nhắc và suy xét từng kết quả nghiên cứu khoa học về vấn đề hiệu quả của liệu pháp chữa trị tâm lý, Wampold bắt đầu triển khai phương pháp phân tích tổng hợp của mình.

Hướng nghiên cứu mà Wampold xem xét và phân tích được triển khai như thế này: Một nhóm bệnh nhân thực sự có nhu cầu điều trị tâm lý vì những lý do khác nhau đã được sắp xếp gặp những bác sĩ tâm thần khác nhau một cách ngẫu nhiên; một số người được khám dựa theo những kiểu mẫu lý thuyết chẩn đoán y học, còn số khác thì không. Sau thời gian điều trị, các bệnh nhân được khảo sát về cuộc sống cũng như trạng thái cảm xúc của họ. Câu hỏi được đặt ra xoay quanh việc những mối lo lắng của họ có dịu đi phần nào không và họ nghĩ như thế nào về khoảng thời gian điều trị vừa qua. Việc tiến hành khảo sát thông qua hàng ngàn bệnh nhân và hàng trăm nhà trị liệu đã cung cấp một cơ sở dữ liệu phong phú cho nghiên cứu của Wampold. Khi ông tiến hành phân tích các con số, kết quả thật bất ngờ.

Phát hiện của Wampold chỉ ra rằng có ba nhân tố giúp một nhà chữa trị bằng liệu pháp tâm lý thành công. Nhân tố đầu tiên và nền tảng nhất chính là tài năng. Cũng giống như việc có những nhà quản lý giỏi và những nhà quản lý chưa có nhiều kinh nghiệm, một số nhà trị liệu tâm lý có kỹ năng và năng lực chuyên môn sâu hơn đồng nghiệp. Một số thầy thuốc lâm sàng dù sử dụng phương pháp chữa trị nào cũng có thể thành công trong việc tạo mối quan hệ tốt đẹp và hiệu quả với bệnh nhân

của mình. Nhân tố thứ hai được Wampold gọi là "sự hợp tác chữa trị", đó chính là chất lượng mối quan hệ hình thành giữa người chữa trị và người được chữa trị. Những chuyên gia tâm lý trị liệu nào có mối quan hệ tốt với bệnh nhân sẽ có xu hướng đạt được nhiều kết quả tích cực hơn các chuyên gia không tạo được sự tin cậy nơi người bệnh. Nhân tố thứ ba chính là liệu các cuộc nghiên cứu có tạo điều kiện cho các chuyên gia tâm lý sử dụng những liệu pháp chữa trị mà họ cảm thấy phù hợp và đáng tin cậy nhất hay không.

Điều ngạc nhiên nằm ở chỗ kết quả điều trị của những bệnh nhân được các chuyên gia áp dụng mô hình chẩn đoán y khoa không có sự khác biệt lớn so với những bệnh nhân không áp dụng mô hình chẩn đoán y khoa. Khi chúng tôi phỏng vấn Wampold, ông nói: "Việc chẩn đoán vốn không cần thiết, không quan trọng chẩn đoán là gì. Bởi vì khi chẩn đoán, bạn có thể phải trải cảm giác chán nản, hoảng loạn, rối loạn ám ảnh; suy cho cùng thì nó chẳng quan trọng. Quan điểm cho rằng có những cách chữa trị nhất định cho những hiện tượng rối loạn riêng biệt là không có cơ sở". Đơn giản là "không có cách chữa trị đặc biệt để tạo ra sự khác biệt mà chính là năng lực làm việc của bác sĩ điều trị với bệnh nhân và mối quan hệ hợp tác được tạo nên".

Nói một cách rõ ràng hơn, Wampold không khẳng định việc chữa trị bằng liệu pháp tâm lý là không hiệu quả mà thực tế, kết quả phân tích tổng hợp của ông cho thấy cách chữa trị này đã mang lại nhiều kết quả tích cực. Cũng không phải ông cho rằng các chuyên gia áp dụng những mô hình y khoa là không mang lại hiệu quả gì, mà nghiên cứu của ông đơn giản chỉ ra rằng phương pháp chẩn đoán theo kiểu mẫu về cơ bản không mang giá trị y khoa hữu ích.

Trở lại với hội chứng rối loạn lưỡng cực, có người cho rằng mặc dù số người được chẩn đoán mắc bệnh tăng lên đáng kể, nhưng như thế trẻ em sẽ có lợi khi được điều trị hội chứng này từ sớm. Các viên chức đến từ Trung tâm kiểm soát bệnh tật đã nêu ý kiến rằng việc giới thiệu các loại chất ức chế tái hấp thu serotonin có chọn lọc (SSRIs) như Prozac, Paxil, Celexa và Zoloft

vào thập niên 1990 là lý do làm giảm tỷ lệ tự tử. Theo đó, trẻ em được chữa trị bằng các loại thuốc SSRIs có xu hướng ít bị trầm cảm và ít có ý định tự tử hơn.

Nhưng một nghiên cứu sâu hơn dựa trên cơ sở dữ liệu này lại cho thấy một bức tranh khác. Năm 2002, một nhóm nghiên cứu đã tiến hành phân tích tất cả dữ liệu thống kê y khoa của Cục quản lý thực dược phẩm Mỹ (gọi tắt FDA) về hiệu lực của thuốc SSRIs. Họ nghiên cứu "ngẫu nhiên 47 thử nghiệm về chất an thần tác dụng trong thời gian ngắn" có trong thành phần của các dược phẩm SSRIs. Kết luận của cuộc nghiên cứu khiến các chuyên gia tâm thần học hết sức kinh ngạc. Khi đúc kết tất cả kết quả nghiên cứu và tổng hợp, phân tích tỉ mỉ các dữ liệu, nhóm nghiên cứu đưa ra kết luận: các loại chất ức chế tái hấp thu serotonin có chọn lọc (SSRIs) không có hiệu quả lâm sàng nhiều hơn các loại thuốc an thần khác trong việc giúp cho bệnh nhân cảm thấy tốt hơn, với cả người lớn lẫn trẻ em. Điều này cũng có nghĩa là những viên thuốc bọc đường và thuốc an thần Prozac có cùng tác dụng trị liệu.

Tiến sĩ David Antonuccio, giáo sư khoa học hành vi và tâm thần tại Đại học Nevada giải thích với chúng tôi: "Về vấn đề của SSRIs, chỉ có ba trong số mười sáu trường hợp thử nghiệm ngẫu nhiên cho thấy SSRIs có tác dụng tích cực. *Chỉ 3/16 thôi*. Và dĩ nhiên kết quả này chưa kể đến những tác dụng phụ nghiêm trọng kèm theo sau đó".

Mặc dù các dữ liệu chắc chắn đã chỉ ra những mô hình chẩn đoán trong y khoa không phục vụ được cho mục tiêu chữa bệnh (nghiên cứu của Wampold công bố vào năm 1997) và các loại thuốc SSRIs về cơ bản là không hiệu quả, nhưng các nhà tâm thần học vẫn tiếp tục dùng cách này để điều trị cho bệnh nhân. Đặc biệt là khi những bác sĩ dày dạn kinh nghiệm đã áp dụng cách này thì rất khó thuyết phục họ thay đổi.

Tuy nhiên còn có một khía cạnh chẩn đoán khác mà chúng ta có thể khám phá được, đó là tác dụng đối với người được chẩn đoán. Những đứa trẻ từng được chẩn đoán mắc chứng rối loạn sẽ như thế nào? Kết quả chẩn đoán có thể dẫn đến những hậu quả

tiềm ẩn nào? Để hiểu rõ và khám phá cái bẫy thứ ba - cũng là cái bẫy phán xét gây ngạc nhiên nhiều nhất - chúng ta hãy đến Israel, ở đó có 105 người lính được tham gia vào một chương trình huấn luyện sĩ quan khắt khe kéo dài mười lăm tuần. Đây là một quá trình khắc nghiệt đòi hỏi sức bền bỉ, tập trung tinh thần cao độ với cường độ hoạt động mười sáu giờ mỗi ngày.

Những sĩ quan chỉ huy tương lai không biết rằng khóa học họ chuẩn bị tham dự sẽ không giống bất kỳ khóa học nào từ trước đến nay. Trước khi khóa học bắt đầu, nhà tâm lý học Dov Eden thông báo đến các sĩ quan huấn luyện rằng quân đội đã tổng hợp các dữ liệu liên quan đến mỗi học viên bao gồm "điểm trắc nghiệm tâm lý, dữ liệu về quan hệ cộng đồng từ khóa học trước và chỉ số đánh giá của các sĩ quan huấn luyện trước đây".

Dựa trên những nguồn thông tin quan trọng này, Eden cho các sĩ quan huấn luyện biết rằng các học viên được sắp xếp vào ba nhóm phân loại "tiềm năng trở thành sĩ quan chỉ huy" gồm "tiềm năng", "bình thường" và "không xác định được" (do có các thông tin chưa xác định được). Học viên ở mỗi nhóm phân loại được chia đều vào bốn lớp huấn luyện. Eden nói với các sĩ quan huấn luyện: "Các vị hãy lưu mức độ đánh giá tiềm năng của học viên vào dữ liệu cá nhân của người đó. Và đề nghị mọi người nhớ rõ tên và mức đánh giá tiềm năng trở thành sĩ quan chỉ huy của các học viên của mình ngay từ đầu khóa học".

Về phần các học viên, dĩ nhiên họ không biết gì về những điều đó. Còn các sĩ quan cũng không biết cái gọi là tiềm năng trở thành sĩ quan chỉ huy cùng với những thông tin hỗ trợ khác đều là không thật. Các điểm số được ngẫu nhiên gán ghép cho các học viên và không hề có ý nghĩa thể hiện trí thông minh, năng lực hay quá trình thể hiện của họ trước đây.

Tuy nhiên, mười lăm tuần sau, Eden trở lại nơi huấn luyện và phát hiện một điều rất bất ngờ. Vào cuối khóa học, các học viên thực hiện một bài kiểm tra kiến thức về "kỹ thuật đánh trận, quan sát địa hình, các quy trình hành quân tiêu chuẩn và một số kỹ năng thực tế như định hướng và nhắm bắn chính xác". Bài kiểm tra được chuẩn bị kỹ lưỡng và đây là một phần của các khóa

học thông thường, một cách đánh giá học viên chuẩn mực khi đợt huấn luyện kết thúc. Và đây cũng chính là lúc hiệu ứng của việc các học viên đã bị phân loại mức độ tiềm năng trở thành sĩ quan thể hiện rõ ràng nhất. Những học viên được người huấn luyện đánh giá là có tiềm năng lớn trở thành sĩ quan chỉ huy đã đạt kết quả kiểm tra (trung bình 79,98 điểm) tốt hơn những học viên được đánh giá mức tiềm năng chỉ huy là “bình thường” (điểm trung bình 72,43) hoặc “chưa xác định được” (điểm trung bình 65,18). Đơn giản là việc áp đặt và phân loại khả năng chỉ huy - dù rõ ràng là gán ghép và vô căn cứ đối với các học viên - đã tác động trực tiếp đến năng lực được hoàn thiện của họ với tỷ lệ gây bất ngờ là 22,7%. Cần nhớ rằng tất cả các học viên và những sĩ quan huấn luyện đều không biết những việc đang xảy ra đó. Chính vì không hiểu rõ mọi chuyện nên các học viên đã tiếp nhận và hành xử theo như các phẩm chất được áp đặt một cách ngẫu nhiên cho họ.

Hiện tượng này không chỉ gây tác động trong môi trường quân đội. Một phân tích tổng hợp được các nhà tâm lý học tại Đại học New York ở Albany (SUNY Albany) thực hiện đã chỉ ra rằng hiện tượng này cũng xảy ra trong môi trường làm việc. Nếu từng may mắn làm việc chung với một cấp trên luôn tin tưởng và đặt niềm tin vào bạn, bạn sẽ thấy mình có xu hướng phấn đấu để đáp ứng kỳ vọng của sếp dành cho mình. Ngược lại, không gì khiến bạn nản lòng và cảm thấy nhụt chí bằng việc phải làm việc dưới trướng một người quản lý vốn cho rằng bạn không đáp ứng được những tiêu chuẩn và kỳ vọng được đặt ra.

Hiện tượng tương tự cũng xảy ra khi một bác sĩ tâm thần hoặc một nhà tâm lý học chẩn đoán bệnh nhân mắc chứng rối loạn lưỡng cực, bị căng thẳng hoặc xuống tinh thần quá mức. Wampold giải thích rằng một trong những vấn đề cố hữu trong việc chẩn đoán chính là “phải làm mọi thứ tương thích với kết quả chẩn đoán, vì vậy khi kết quả chẩn đoán đã được công bố, tất cả hành vi và quyết định đều mang ý nghĩa xác nhận lại”. Khi một đứa trẻ được xác định là mắc phải hội chứng rối loạn lưỡng cực khóc hoặc tỏ ra buồn bã, lập tức những xúc cảm này cũng sẽ

được quy kết là do bệnh trạng của đứa trẻ gây ra. Nhà tâm lý học Franz Epting giải thích rằng khi bị đặt dưới sự phán xét của người khác, "chúng ta rất dễ cư xử và hành động theo phán xét đó như đã được mặc định". Chúng ta tự điều chỉnh bản thân để phù hợp với những gì đã được áp đặt cho mình. "Và ranh giới giữa bản chất thật của chúng ta với những điều chúng ta được áp đặt không còn rõ ràng nữa".

Nói cách khác, quá trình đóng khung giá trị này có khả năng tự duy trì và tồn tại: khi chúng ta tiếp nhận những cá tính được áp đặt cho mình, lời phán xét của mọi người càng được củng cố và khẳng định. Hãy xem lại những gì đã xảy đến với các học viên sĩ quan và người huấn luyện của họ ở Israel. Khi Eden thông báo với các sĩ quan huấn luyện rằng điểm số thể hiện khả năng trở thành sĩ quan chỉ huy vốn được tạo ra và gán ghép ngẫu nhiên cho học viên, họ vẫn cứ một mực phủ nhận. Để chứng minh cho quan điểm của mình, họ đưa ra bằng chứng rằng những binh lính có số điểm tiềm năng cao thật sự hoàn thành bài kiểm tra với kết quả tốt hơn. Dĩ nhiên đó là cách nghĩ theo kiểu tư duy vòng. Bài kiểm tra trước khi kết thúc khóa học là một hình thức xác nhận những giá trị đã được quy kết từ ban đầu, các học viên đã điều chỉnh và đóng khung năng lực cũng như khả năng của họ theo đúng những gì đã được áp đặt ngay từ đầu.

Và đây chính là cái bẫy phán xét thứ ba: khi chúng ta phán xét hay quy kết mọi người, họ sẽ tiếp nhận những cá tính đã được người khác áp đặt cho mình. Theo tâm lý học, hiện tượng phản ứng với những kỳ vọng này được gọi là hiệu ứng Pygmalion (cách chúng ta tiếp nhận những đặc điểm, cá tính tích cực do người khác áp đặt) và hiệu ứng Golem (cách chúng ta tiếp nhận những cá tính tiêu cực). Ở đây, chúng ta sử dụng "hiệu ứng tắc kè hoa" như một thuật ngữ dùng chung cho cả hai trường hợp trên. Hiện tượng này có thể giải thích vì sao việc năm mươi mốt phụ nữ chờ nghe điện thoại lại có nhiều nét tương đồng với những học viên trong cuộc khảo sát khóa học đào tạo sĩ quan chỉ huy ở Israel. Những phụ nữ này đã đăng ký tham gia một cuộc nghiên cứu về giao tiếp: tất cả những gì họ biết là họ sẽ có một cuộc trò

chuyện ngắn với một người đàn ông được chọn ngẫu nhiên. Khi điện thoại reo, những người phụ nữ trò chuyện cùng người bạn mới với tâm lý là đang tham gia các cuộc tán gẫu thông thường – họ nói về thời tiết và những vấn đề liên quan đến cuộc sống. Nhưng những người phụ nữ này không được biết mục đích thực sự của cuộc nghiên cứu.

Mọi việc bắt đầu khoảng vài phút trước đó. Những người đàn ông ở đầu dây bên kia cũng đã đăng ký để tham gia một cuộc nghiên cứu về giao tiếp. Nhưng khác với phụ nữ, mỗi người đàn ông trước khi gọi điện cho người bạn được chỉ định đã nhận được một "bản lý lịch sơ lược" và một bức ảnh của người bạn này. Nhưng họ không biết rằng các thông tin về người phụ nữ đều chính xác, tuy nhiên bức ảnh thì không khớp với chủ nhân của nó. Thật ra, những bức ảnh đó là của nhiều phụ nữ khác nhau và đã được các nhà nghiên cứu chọn lựa trước đó. Một nửa trong số đó là ảnh chụp những phụ nữ xinh đẹp và nửa còn lại là ảnh của những người có nhan sắc bình thường. Các bức ảnh được kẹp vào các bản lý lịch một cách ngẫu nhiên.

Thật sự thì không cần phải là một nhà tâm lý học, chúng ta vẫn đoán được những người đàn ông sẽ chỉ xem lướt qua bản lý lịch nhưng lại ngắm nghía những bức ảnh khá lâu. Sau khi xem thông tin lý lịch và hình chụp người bạn mà mình sắp trò chuyện, mỗi người đàn ông nhận được một bản câu hỏi những ấn tượng về người phụ nữ mà họ sắp chuyện trò.

Kết quả của cuộc khảo sát rất đáng quan tâm. Không quan trọng bản lý lịch nói gì, những người đàn ông nhận được bức ảnh người phụ nữ xinh đẹp đều kỳ vọng sẽ được trò chuyện với một "phụ nữ hòa nhã, tự tin, hài hước và khéo léo". Nhóm còn lại – những người nghĩ rằng mình sắp trò chuyện với một phụ nữ kém hấp dẫn – cho rằng người bạn của mình "khó gần, rắc rối, nguyên tắc và vớ vẩn".

Khi đã hình thành quan điểm riêng thì người đàn ông rất khó nhìn thấy những khía cạnh khác của người phụ nữ. Thậm chí họ còn đề cập những thông tin mình đọc được trong bản lý lịch khi trò chuyện.

Trong lúc đó, những phụ nữ vẫn đang ngồi chờ một mình trong phòng. Họ không biết rằng người đàn ông đã được xem qua một bức ảnh chụp, có thể là của họ hoặc của một ai đó khác. Khi trò chuyện với những người đàn ông đó, họ nghĩ đơn giản là mình đang tham gia vào các cuộc tán gẫu thông thường.

Và đây chính là lúc cuộc khảo sát thực sự bắt đầu. Các nhà nghiên cứu ghi âm các cuộc điện thoại, sau đó biên tập và cắt đi phần âm thanh của những người đàn ông. Đoạn băng cuối cùng chỉ chứa giọng nói của những phụ nữ và được phát cho một nhóm độc lập gồm mười hai người bình thường nghe, những người này không biết gì về cuộc nghiên cứu trước đó cũng như chưa từng gặp mặt những người phụ nữ và đàn ông tham gia trong các cuộc đối thoại. Đồng thời, họ cũng không được biết suy nghĩ của những người đàn ông về người bạn của mình.

Sau khi lắng nghe lời nói của những phụ nữ trong cuộc trò chuyện trên, nhóm giám khảo này được yêu cầu đánh giá về những phụ nữ đó cũng thông qua bản câu hỏi khảo sát mà cánh đàn ông đã thực hiện.

Điều đáng chú ý là những thành viên trong nhóm mười hai người cũng không biết mục đích chính của cuộc nghiên cứu mà mình tham gia đã diễn ra giữa những người đàn ông và phụ nữ là gì. Nhận định của họ về người phụ nữ - chỉ thông qua giọng nói - đã có sự trùng khớp với nhận định của cánh đàn ông khi đánh giá những phụ nữ này qua các bức ảnh ngẫu nhiên.

Làm thế nào nhóm mười hai người lại có cùng kết luận với cánh đàn ông như vậy? Họ chưa từng gặp bất kỳ người nào trong số những người tham gia cuộc nghiên cứu, cũng chưa xem qua bức ảnh nào và chẳng biết những người đàn ông nghĩ gì về người bạn trò chuyện với mình. Và họ không được nghe đầy đủ nội dung trò chuyện của những người đàn ông, cũng như hoàn toàn không biết về cuộc nghiên cứu.

Câu trả lời ở đây chính là tác động từ hiệu ứng tắc kè hoa. Chúng ta nhớ rằng trước khi trò chuyện với những phụ nữ "xinh đẹp", những người đàn ông đã nảy sinh nhiều ấn tượng tốt về người sắp tiếp chuyện với họ như ân cần, hài hước, điềm tĩnh và

tự chủ. Một khi người đàn ông đã hình thành ấn tượng đó, nó lập tức tác động đến mọi khía cạnh trong quan hệ giữa hai bên. Cứ hình dung xem, nếu bạn trò chuyện qua điện thoại với một người mà bạn tin rằng người đó rất lôi cuốn ắt bạn sẽ tập trung hơn, chủ động lắng nghe hơn và nói chung là bạn sẽ cảm thấy mình rất hứng thú với cuộc trò chuyện này.

Khi những phụ nữ "xinh đẹp" trò chuyện với những người bạn không quen, họ có thể bị cuốn theo những ý tứ mà người đàn ông thể hiện trong lúc đối thoại. Tuy không thực sự ý thức về việc đó nhưng họ đã tiếp nhận những cá tính, phẩm chất mà những người đàn ông đã hình dung về họ. Các nhà nghiên cứu giải thích: "Điều ban đầu hình thành trong tâm trí những người đàn ông giờ đây đã được hiện thực hóa trong hành vi và cách cư xử của những người phụ nữ". Những phụ nữ vô tình nhận lấy cảm nhận về "vẻ đẹp" của họ mà những người đàn ông đã gán ghép cho họ và cư xử theo như thế. Nói cách khác, những cảm nhận tốt đẹp về người phụ nữ đã khiến họ thật sự nghĩ rằng mình quả thật xinh đẹp và thế là họ thể hiện mình hoàn hảo hơn trong các cuộc trò chuyện.

Có ai lại không sải bước tự tin hơn hoặc có nụ cười tươi tắn hơn khi được người khác nhận xét rằng mình xinh đẹp và duyên dáng? Nhưng hiệu ứng tắc kè hoa chỉ đơn giản tạm thời thay đổi quan niệm của chính chúng ta trong một thời gian ngắn hay có thể duy trì tác động của nó về lâu dài? Một nghiên cứu mới của Đại học Yale đã chỉ ra việc chẩn đoán bệnh tật có thể tạo tác dụng lâu dài đối với sức khỏe mỗi người.

Tại thành phố Hartford, bang Connecticut, một nhóm người cao tuổi ở một trung tâm nọ đã tạm ngừng các hoạt động thông thường của mình để tham gia một chương trình kiểm tra thính giác của các nhà nghiên cứu ở Đại học Yale. Mọi người đều được mang tai nghe và lắng nghe ba cao độ âm thanh tăng dần ở mỗi tai. Họ được yêu cầu mỗi khi nghe thấy một tiếng động thì đưa tay lên để ra hiệu. Người đưa tay sau tất cả mọi tiếng động sẽ nhận được mức điểm cao nhất là 6 điểm. Người nào chỉ nghe được 2 trong số 6 tiếng động thì chỉ ghi được 2 điểm, điều đó

cũng có nghĩa là thính giác của người đó đã suy giảm. Những người tham gia bài kiểm tra này đều đã trên bảy mươi tuổi, chính vì vậy không có gì ngạc nhiên khi điểm số trung bình của họ chỉ dừng ở mức 3,53 điểm.

Sau đó, họ được yêu cầu tham gia một hoạt động không liên quan gì đến bài kiểm tra năng lực thính giác. Họ phải trả lời câu hỏi: "Khi nghĩ về một người cao tuổi, năm từ hoặc năm cụm từ nào xuất hiện đầu tiên trong suy nghĩ của các vị?".

Các nhà nghiên cứu ghi nhận câu trả lời của từng người và sắp xếp vào hai nhóm: một nhóm bao gồm những nhận xét từ tích cực nhất (ví dụ: ân cần, từ tốn) đến tiêu cực nhất (ví dụ: yếu đuối, nhu nhược); và nhóm còn lại bao gồm những nhận xét về các yếu tố ngoại hình (ví dụ: tóc bạc) và yếu tố tính cách (ví dụ: từng trải).

Bước đầu tiên của cuộc nghiên cứu kết thúc với hai nguồn dữ liệu tưởng chừng như độc lập - một bài kiểm tra thính lực và những câu hỏi thể hiện quan điểm cá nhân. Ba năm sau đó, mối liên kết tiềm ẩn giữa hai nguồn dữ liệu trên mới được tiết lộ, khi cũng bài kiểm tra thính lực đó được thực hiện lại với chính những người đã từng tham gia.

Thời gian đã khiến điểm số ghi nhận năng lực thính giác của các cụ ông, cụ bà giảm xuống đáng kể. Dĩ nhiên, sự giảm sút thính lực ở mọi người là khác nhau. Đặc biệt là những người ba năm trước đây đã đưa ra nhiều câu trả lời tiêu cực và chú ý đến dáng vẻ bên ngoài của người cao tuổi sẽ có mức độ suy giảm thính lực cao nhất. Khi xác định các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến thính giác (tuổi tác, điều kiện y tế,...), các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng những ý niệm tiêu cực và sự thay đổi vẻ bề ngoài vì tuổi tác cũng là nhân tố khiến thính lực của một người giảm đi, trung bình là 0,7 điểm chỉ trong vòng ba năm - tương ứng với tám năm dưới tác động của quá trình lão hóa thông thường. Để chắc chắn rằng chính những nhận xét của các cụ ông, cụ bà này đã ảnh hưởng đến thính lực của họ, và để cuộc nghiên cứu không đi lệch quỹ đạo, các nhà nghiên cứu xem xét kết quả của những người đạt điểm số cao trong bài kiểm tra đầu

tiên. Họ phát hiện những người đưa ra câu trả lời tiêu cực và miêu tả vẻ bề ngoài của tuổi già - thậm chí cả những người có điểm số cao trong bài kiểm tra đầu tiên - cũng bị suy giảm chức năng thính giác như những người có điểm số thấp trong cùng kỳ kiểm tra đó.

Nói cách khác, những cảm nhận tiêu cực và chú ý vẻ bề ngoài của người cao tuổi có thể khiến một người *trông già* hơn rất nhiều. Và tác động này không chỉ giới hạn trong khả năng nghe. Một số nghiên cứu tương tự đã chỉ ra rằng ấn tượng tiêu cực về sự lão hóa là yếu tố góp phần gia tăng hiện tượng mất trí nhớ, suy giảm chức năng tim mạch và thậm chí còn làm cho tuổi thọ trung bình giảm 7,5 năm.

Các nghiên cứu tiết lộ thông tin rằng tâm lý học và sinh lý học có mối liên hệ chặt chẽ theo cách không ai có thể ngờ đến. Để hiểu rõ hơn điều này, chúng ta hãy đến hẻm núi Capilano - một địa danh mang vẻ đẹp đặc trưng của vùng Tây Bắc Thái Bình Dương. Hiện ra trong một cảnh quan hùng vĩ, hẻm núi ấn tượng này chia cắt khu rừng già nhiệt đới rậm rạp, đó cũng là nơi con sông Capilano chảy qua. Là một trong những địa điểm nổi tiếng nhất của Vancouver, hẻm núi Capilano thu hút rất nhiều khách du lịch và dân địa phương đến thưởng ngoạn.

Ẩn mình trong khu rừng già là một cây cầu nhỏ bằng gỗ nhưng khá cứng cáp. Cây cầu cao hơn mặt đất khoảng ba mét, làm bằng gỗ tuyết tùng vững chãi và có lan can hai bên, những yếu tố này khiến cho cây cầu trở thành một phương tiện qua sông an toàn.

Cách đó không xa về phía hẻm núi Capilano có một cây cầu treo. Cầu xây dựng vào năm 1889, bắc ngang qua hẻm núi rộng hơn 150 mét và lơ lửng ở độ cao khoảng 80 mét. Khi gió thổi qua hẻm núi, cây cầu lắc lư có thể khiến những lữ khách gan dạ nhất cũng phải có đôi chút e ngại.

Một ngày nọ, một nhóm khách bộ hành đến Capilano và không biết cây cầu treo này cũng có khả năng làm cho suy nghĩ của họ “lắc lư”.

Ngày hôm đó, các nhà nghiên cứu cử một cô trợ lý trẻ đứng

chờ ở cây cầu gỗ, hoặc ở cây cầu treo vào những thời điểm khác nhau. Tất cả những gì cô trợ lý biết về cuộc nghiên cứu là phải tuân thủ những quy định trong quá trình nghiên cứu. Cô được yêu cầu tiếp cận những người đàn ông trong độ tuổi từ mười tám đến ba mươi lăm khi họ bước xuống nhịp cuối của cây cầu. Cô sẽ trò chuyện trong giây lát với mỗi người đàn ông theo một kịch bản đã định sẵn. Cô trợ lý ấy là một sinh viên ngành tâm lý học đang tham gia nghiên cứu về "hiệu ứng bày tỏ trước sự lôi cuốn".

Người trợ lý khi đó sẽ yêu cầu mỗi người đàn ông mà cô tiếp cận thực hiện một bài khảo sát ngắn. Khi họ hoàn thành, nếu còn thời gian, cô sẽ nói cho họ biết về cuộc nghiên cứu. Trong trường hợp này, cô sẽ xé một mẩu giấy trên góc bài khảo sát, ghi lại tên và số điện thoại của mình rồi trao mẩu giấy cho người mà cô vừa tiếp cận. Hầu hết những người đàn ông đều vui vẻ nhận số điện thoại của cô rồi khuất dần trong ánh hoàng hôn.

Sau đó các nhà nghiên cứu cử một anh trợ lý trẻ, cũng với những yêu cầu tương tự, làm nhiệm vụ tiếp cận những người đàn ông qua cầu. Anh cũng giải thích với đối tượng mình tiếp cận về cuộc nghiên cứu tâm lý và sẽ chủ động cho số điện thoại nếu người tham gia muốn biết thêm thông tin. Nhưng không như người đồng nghiệp nữ của mình, anh liên tục bị từ chối và chỉ nhận được những câu trả lời kiểu "Cám ơn, nhưng tôi không tham gia đâu". Sau vài ngày, chỉ có ba thanh niên hiếu kỳ liên lạc với anh.

Trái lại, điện thoại của cô trợ lý thì reo lên không ngừng. Nhưng điều thú vị nằm *ở đối tượng* chủ động liên lạc với cô. Chỉ có hai người trong số những thanh niên mười sáu tuổi đi qua cầu ngày hôm đó gọi cho cô. Tuy nhiên, đến nửa số thanh niên mười tám tuổi qua cầu đã chủ động liên lạc với cô trợ lý trẻ.

Không hẳn những người gọi điện là những người có hứng thú với đề tài tâm lý bày tỏ sáng tạo. Nói đúng hơn, họ cảm thấy hứng thú và bị lôi cuốn bởi *cô trợ lý* trẻ duyên dáng. Nhưng liệu cô ấy có trở nên cuốn hút hơn hay xinh xắn hơn khi trò chuyện với những người thanh niên qua cầu ngày hôm đó không? Vì sao những thanh niên này lại quyết định liên lạc với cô? Câu trả lời

cuối cùng được các nhà nghiên cứu công bố nằm ở độ lắc lư của hai cây cầu.

Hãy tưởng tượng bạn đang đi qua một cây cầu treo bắc ngang một hẻm núi sâu hàng trăm mét. Cứ mỗi bước chân, bạn cảm nhận rõ sự lắc lư của cây cầu. Bạn nín thở, tim đập mạnh hơn và trán bắt đầu lấm tấm mồ hôi. Trên phương diện sinh lý học, tác động của adrenalin đến bạn trong trường hợp này cũng tương tự cảm xúc khi bạn nảy sinh tình cảm với một người nào đó.

Khi những thanh niên đi qua cầu trông thấy người trợ lý nghiên cứu, hầu hết họ đều nhìn cô và chỉ thấy đó là một người trợ lý nghiên cứu chăm chỉ. Nhưng đối với những người đi qua cây cầu treo, sự lo lắng và nồng độ adrenalin khiến họ rơi vào trạng thái đầy xúc cảm với cô trợ lý. Và cảm xúc bắt đầu chi phối nhận thức. Nhưng liệu có một lời giải thích nào khác không? Bản thân cây cầu có khả năng là nhân tố quyết định cá tính của những người đi qua nó?

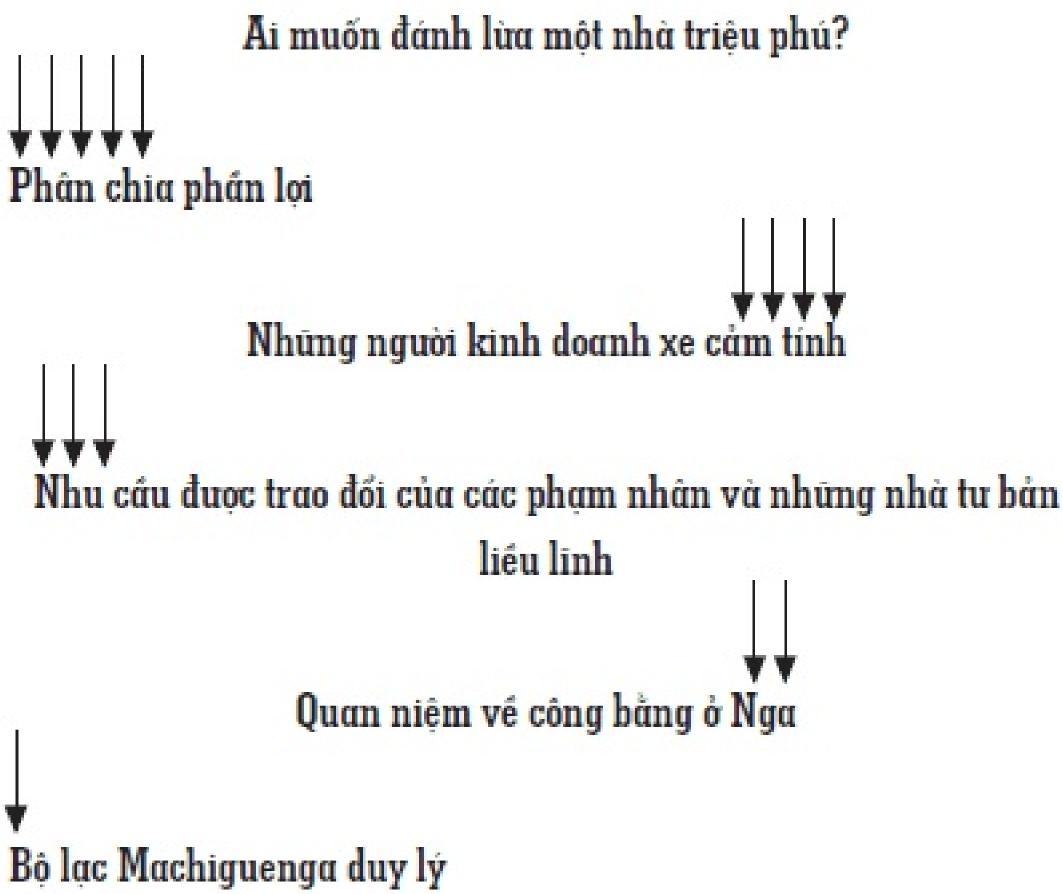
Để kiểm tra khả năng cho rằng những người đàn ông đi qua cây cầu treo sẽ can đảm và táo bạo hơn những người chọn đi cây cầu gỗ, và từ đó giải thích cho việc vì sao họ chủ động gọi điện cho cô gái nhiều hơn, các nhà nghiên cứu đã trở lại Capilano để thực hiện tiếp một nghiên cứu khác. Lần này, họ yêu cầu cô trợ lý chỉ đứng ở cuối cây cầu treo. Cô tiếp cận một vài người đàn ông ngay khi họ vừa qua cầu và với một số khác thì cô lại đợi thêm mười phút sau khi họ đã xuống cầu. Nếu những người đàn ông chọn đi cây cầu treo thật sự can đảm và tự chủ, bạn sẽ cho rằng số người ở hai nhóm đều liên lạc với cô trợ lý như nhau bất kể cô ấy đã tiếp cận họ vào lúc nào. Nhưng các nhà nghiên cứu đưa ra một kết quả khác: những người trò chuyện cùng cô trợ lý trẻ ngay sau khi xuống cầu đã chủ động liên lạc với cô nhiều hơn những người tiếp cận với cô mười phút sau đó, khi mà sự lo lắng đã hết và nồng độ adrenalin trong họ đã trở lại bình thường. Khả năng thúc đẩy cảm xúc của những người đàn ông khi đi qua cây cầu treo đã khiến nó được gắn cái tên “cây cầu tình yêu”.

Chúng ta liên tục tiếp nhận và gửi đi những ẩn ý cùng thông điệp khéo léo cho mọi người, khiến chúng ta đồng thời là người

tác động và cũng chịu tác động, ngay cả khi nhận thức lý trí của chúng ta không nhận biết những điều ngầm ẩn ấy. Các cuộc nghiên cứu cho thấy chúng ta không thúc đẩy nhưng lại tiếp nhận những cá tính mà người khác đã áp đặt cho mình. Luôn luôn có sự tồn tại của một động lực ngầm bên trong những tương tác tưởng chừng đơn giản nhất, và chính điều này đã biến chúng ta thành những người dễ thay đổi, dễ bị lay chuyển về mặt tâm lý khi có tác động từ bên ngoài.

Chương 6

Ở PHÁP, MẶT TRỜI QUAY QUANH TRÁI ĐẤT



Đôi môi cau lại, Henri trông cứ như thể vừa cho vào miệng một thìa bánh kem trứng đã bị hỏng. Anh liên tục chớp mắt như ước sao cảm giác đắng nghẹn trong miệng, có thể tan biến ngay lập tức. Phía sau lưng anh, tiếng nhạc bắt đầu thôi thúc rền rỉ.

Ngày hôm đó đã mang đến cho Henri những hy vọng hết sức bất ngờ. Dù thế nào đi nữa thì Henri cũng đã trở thành người được chọn trong hàng ngàn ứng viên đang mong muốn được trở thành người chơi trong chương trình *Qui veut gagner des millions* – phiên bản ở Pháp của game show Ai là triệu phú (*Who Wants to Be a Millionaire*). Khi Henri vừa ngồi xuống chiếc ghế nóng trên sân khấu, ánh đèn bỗng rực sáng và người dẫn chương trình Jean-Pierre Foucault liền giới thiệu người chơi là anh cùng cô bạn

gái Sophie đang cổ vũ từ hàng ghế khán giả.

Dù được tổ chức ở quốc gia nào, game show *Ai là triệu phú* cũng có cùng một luật chơi: người chơi sẽ phải trả lời các câu hỏi trắc nghiệm với độ khó tăng dần tương ứng số tiền thưởng cũng tăng dần. Những câu hỏi đầu tiên thường rất dễ dàng, đến mức cứ như cho không, kiểu như: Cô bé quàng khăn đỏ đã đi thăm ai?

A. Mẹ

B. Chị

C. Bà

D. Người anh em họ

Cuộc chơi sẽ tiếp tục với những câu hỏi về những điều ít người biết hơn, chẳng hạn như "Có bao nhiêu thủy thủ đã đi cùng Columbus trên chuyến hải trình từ Tây Ban Nha đến Tân thế giới?" Nếu người chơi gặp khó khăn, họ có thể dùng một trong ba quyền trợ giúp: gọi điện thoại cho người thân, loại bỏ bớt phương án trả lời sai hoặc hỏi ý kiến khán giả trong trường quay.

Henri đã vượt qua những câu hỏi đầu tiên rất tốt, nhưng mọi việc thay đổi khi người dẫn chương trình đọc câu hỏi: "Qu'est-ce qui gravite autour de la terre?" nghĩa là "Tinh cầu nào quay quanh Trái Đất?".

Henri cũng nhìn chăm chú vào bốn phương án trả lời trong khi người dẫn chương trình đọc to nội dung câu hỏi: (A) Mặt trăng, (B) Mặt trời, (C) Sao Hỏa và (D) Sao Kim. Henri đọc lại câu hỏi một lần nữa và suy nghĩ về bốn phương án để chọn lựa. Tiếng nhạc dồn dập thôi thúc, Henri cắn môi căng thẳng. Nhận ra trạng thái bối rối và thoáng chút lo ngại của người chơi, người dẫn chương trình đưa ra lời khuyên: "Anh hãy bình tĩnh, và nếu anh không chắc chắn lắm về câu trả lời, hãy nhớ đến quyền trợ giúp".

Đây là lúc Henri cần đến những sự trợ giúp mà anh có thể có được, và Henri quyết định chọn quyền trợ giúp "hỏi khán giả". Có lẽ bạn nghĩ rằng Henri đã khôn khéo khi chọn tham khảo ý kiến khán giả. Thông thường, ngay cả khi có một số người trả lời sai đi nữa thì phần đông khán giả sẽ đưa ra câu trả lời đúng. Tuy nhiên, trong trường hợp này, Henri đã gặp phải một bài học

nặng nề rằng tư duy cảm tính của chúng ta về sự công bằng có thể tác động đến quyết định ở mỗi người.

Người dẫn chương trình hướng dẫn: “Xin mời các khán giả sử dụng bàn phím trả lời. Hãy giúp Henri trong câu hỏi này… Tinh cầu nào quay quanh Trái đất? Nếu các bạn biết câu trả lời, hãy chọn bấm nút tương ứng trên bàn phím. Nếu không chắc chắn, mọi người vui lòng không tham gia. Các chọn lựa là (A) Mặt trăng, (B) Mặt trời, (C) Sao Hỏa và (D) Sao Kim. Mọi người bắt đầu trả lời nhé. Xin cám ơn!”.

Trong lúc khán giả lựa chọn câu trả lời, máy quay tập trung vào bạn gái của Henri. Cô đang mặc chiếc áo dài tay màu xanh lục và đeo một cặp kính đỏ thời trang, trông cô có vẻ lo lắng vì bạn trai của mình không thể tự chọn được đáp án đúng. Sau đó, máy quay hướng về phía khán giả và bắt lấy khoảnh khắc bối rối trên gương mặt họ, một dấu hiệu cho thấy họ đã có nhận xét nào đó về Henri.

Khi phần trả lời của khán giả được công bố, Henri hít một hơi thở sâu đầy khó khăn: lúc này, anh bắt buộc phải trả lời đúng câu hỏi này thì mới có thể tiếp tục cuộc chơi. Đương nhiên chẳng có khán giả nào chọn đáp án Sao Kim quay quanh Trái đất. Thế nhưng lại có 2% khán giả chọn câu trả lời Sao Hỏa. Và rồi điều gây ngạc nhiên nhất chính là đây. Chỉ 42% khán giả chọn phương án chính xác là Mặt trăng, nhưng có đến 56% khán giả chọn phương án Mặt trời quay quanh Trái đất.

Henri lặng người. Lúc này chúng ta có thể tự hỏi liệu hệ thống giáo dục Pháp mắc phải sai lầm nghiêm trọng nào không. Tuy vậy, chắc chắn câu trả lời của khán giả không hẳn là do họ thiếu kiến thức phổ thông cơ bản.

Khi phân tích chuyện xảy ra ở Pháp, chúng ta sẽ khám phá về tác động tâm lý tiếp theo: tác động tâm lý ảnh hưởng đến những mối quan hệ trong phòng họp, trong nhà tù và ở cả sân vận động. Câu chuyện bắt đầu từ một thí nghiệm ở Đức về những đối tượng buộc phải có cách phân chia mọi thứ như một đứa trẻ. Các nhà nghiên cứu ở Berlin đã sắp xếp ngẫu nhiên từng cặp hai người không quen biết nhau vào các căn phòng riêng biệt. Mỗi người

tham gia được thông báo rằng họ sẽ được sắp xếp thành cặp với một người bạn đồng hành chưa biết rõ danh tính. Hai người được nhận một số tiền trị giá 10 đô-la. Nhưng số tiền này được chia như thế nào là tùy họ. Tuy nhiên, vấn đề chính là những người tham gia không được trò chuyện, tung đồng xu may rủi hoặc thương lượng với nhau. Thay vào đó, một trong hai người được chọn lựa ngẫu nhiên để quyết định chia món tiền ấy như thế nào.

Người được chọn sẽ có quyền được tự ý chia đôi số tiền theo tỷ lệ mình muốn. Người nhận khi được biết đề xuất của đối phương phải quyết định có chấp nhận cách phân chia đó hay không. Trong trường hợp người nhận đồng ý, cả hai người tham gia sẽ nhận được phần chia của mình. Còn nếu người nhận từ chối lời đề nghị, cả hai sẽ ra về tay trắng.

Trò chơi này chỉ được chơi duy nhất một lần, do vậy người chơi sẽ không có cơ hội thứ hai. Hơn nữa, họ được thông báo rằng khi trò chơi kết thúc, cả hai đều được giấu tên và không liên hệ với nhau.

Hãy thử đặt mình vào vị trí của người phải quyết định phân chia số tiền ấy như thế nào. Hầu hết chúng ta sẽ có nhiều khả năng chọn cách chia đều nhau. Thực tế thì khi đứng trước quyết định chọn lựa, phần đông những người tham gia đều chọn chia đều số tiền để mỗi bên nhận 5 đô-la. Và tất cả những người nhận khi biết cách phân chia này cũng đều chấp nhận.

Điều thú vị sẽ xảy ra đối với những trường hợp người chia chọn cách chia cho mình phần nhiều hơn. Bạn có thể hình dung người nhận sẽ cảm thấy khá bực bội. Nhưng liệu họ có nổi giận đến mức chấp nhận ra về mà không được đồng nào hay không? Trong nhiều trường hợp, câu trả lời là có. Thay vì chấp nhận số tiền ít hơn theo cách phân chia của người kia, thì hầu hết người chơi khi được đề nghị mức chia chênh lệch như vậy đã từ chối thẳng thừng và chọn phương án ra về mà không nhận được gì từ cuộc chơi.

Rõ ràng là theo quan điểm duy lý đơn thuần, người chơi - với vai trò là những người tiếp nhận phương án đề xuất - có thể chấp

nhận bất kỳ cách phân chia nào. Dù sao, có *một ít* tiền thì vẫn tốt hơn *không* được xu nào. Hai đô-la, dĩ nhiên không bằng năm, nhưng vẫn tốt hơn con số 0. Tuy nhiên, trái với cách suy luận lôgic này, đa phần những người chơi khi nhận được lời đề nghị không công bằng thì đều từ chối. Họ chấp nhận ra về tay trắng nhưng bản thân có cảm giác công lý đã được thực thi.

Hơn nữa, thái độ sẵn sàng từ chối cách phân chia không công bằng này của họ cũng không phụ thuộc vào tổng giá trị số tiền được đưa ra. Khi thực hiện cuộc thử nghiệm tương tự với số tiền 100 đô-la thay vì chỉ 10 đô-la thì người chơi cũng không chấp nhận cách phân chia không công bằng.

Cuộc nghiên cứu đã khẳng định niềm tin cố hữu về sự công bằng và mức độ sẵn sàng bảo vệ công lý của chúng ta. Chính việc tuân theo những quy luật về sự công bằng đã tác động đến các khán giả người Pháp của chương trình *Ai là triệu phú*. Liệu Henri, người không nắm được kiến thức thiên văn cơ bản, có thật sự xứng đáng được nhận số tiền thưởng một triệu euro hay không? Đối với khán giả Pháp, số lượt trả lời sai, chiếm đến 56% so với 42% của số lượt chọn câu trả lời đúng đã hàm ý sự không đồng tình. Họ cố ý chọn câu trả lời sai bởi vì bản thân họ nghĩ sẽ không công bằng khi để cho Henri tiếp tục cuộc chơi nhờ sự giúp sức của họ trong khi anh ấy thậm chí không thể trả lời được một câu hỏi đơn giản.

Khi Henri đồng tình với câu trả lời của khán giả, bạn có thể nghe thấy tiếng cười kín đáo của các cổ động viên. Với họ, việc giúp một người chơi không xứng đáng chọn câu trả lời đúng cũng giống như việc đồng ý để cho người phân chia không công bằng nhận số tiền chênh lệch nhiều hơn. Đơn giản chỉ vì việc đó là không công bằng.

Nhiều kiểu khảo sát thử nghiệm về "cách phân chia" đã mở ra nhiều điều thú vị về vấn đề này. Những người tham gia cuộc nghiên cứu đều hành động theo một quy luật nhất định, trừ phi họ được thông báo rằng bạn cùng chơi với họ là một chiếc máy tính chứ không phải là một con người, và người bạn máy tính ấy có nhiệm vụ phân chia số tiền. Trong trường hợp máy tính truy

xuất những đề nghị "thiếu công bằng", thì người chơi cũng không từ chối. Họ sẵn sàng chấp nhận cách phân chia không đồng đều do máy tính đưa ra, trong khi với cùng lời đề nghị đó, họ sẽ từ chối nếu bắt cặp với họ là một người thật.

Nói cách khác, khi vấn đề công bằng được đưa ra, thì chính *cách thức* thực hiện chứ không phải *kết quả* của sự việc có thể khiến chúng ta phản ứng không hợp lý lắm. Hiện tượng này được gọi là *thể thức công bằng.* Chúng ta không yêu cầu máy tính phải công bằng, nhưng lại đòi hỏi một con người thật sự phải thực hiện điều đó.

Hãy cân nhắc điều có thể xảy ra nếu chúng ta tham gia vào một thử nghiệm tương tự nhưng trong tình huống là người có quyền đề xuất cách phân chia có thể trao đổi với chúng ta. Giả sử họ nói với chúng ta rằng họ đang gặp khó khăn về tài chính và cần sự hỗ trợ, có nhiều khả năng chúng ta sẽ sẵn sàng chấp nhận một mức chia không có lợi cho mình. Với lý do chính đáng cho một đề xuất thiếu công bằng, chúng ta sẽ không cảm thấy bị lợi dụng và dễ dàng chấp nhận lời đề nghị đó hơn.

Ngay cả những chuyên gia tính toán giỏi nhất cũng bị vấn đề công bằng chi phối. Khi nhắc đến những người kinh doanh ô tô, chắc hẳn bạn sẽ luôn muốn một sự công bằng với họ. Tuy nhiên, dù có sở trường về kinh doanh và đàm phán với khách hàng, nhưng trên thực tế họ là đối tượng thường xuyên phải chịu nhiều áp lực từ các nhà sản xuất ô tô. Hầu hết những đại lý kinh doanh ô tô đều hoạt động ở quy mô vừa phải và ít có khả năng điều chỉnh giá như các doanh nghiệp sản xuất ô tô. Chẳng hạn, nếu bạn là một đại lý kinh doanh cho hãng Ford, khi đó Ford sẽ là nhà cung cấp duy nhất của bạn. Họ đưa ra mức giá và có thể quyết định những mẫu xe mà bạn phải bán được. Các đại lý kinh doanh thường phải trả giá cao và đối mặt với nguy cơ phải giải quyết hàng tồn kho, những mẫu xe không bán chạy mà nhà sản xuất cần thanh lý.

Khi các nhà nghiên cứu nói chuyện với các đại lý kinh doanh ô tô, họ khám phá ra rằng giới kinh doanh đánh giá rất cảm tính về mối quan hệ giữa họ và nhà sản xuất. Một khảo sát về các đại lý

kinh doanh ô tô trên toàn nước Mỹ đã chỉ ra: thay vì quan tâm đến kết quả giao dịch giữa hai bên (Mức giá tôi phải trả có quá cao hay không? Những mẫu xe tôi nhận được chất lượng có tốt không?) thì các nhà kinh doanh lại quan tâm nhiều hơn đến cách nhà sản xuất *đối xử* với mình. Kết quả khảo sát cho thấy điều mà các đại lý kinh doanh quan tâm không chỉ là việc họ có hài lòng với hoạt động kinh doanh hay không, mà họ còn đánh giá dựa vào những chi tiết có vẻ như không quan trọng mấy, chẳng hạn việc các nhà sản xuất có "chịu khó quan tâm tìm hiểu tình hình địa phương nơi các đại lý kinh doanh đang hoạt động", có thái độ "lịch sự" và "tôn trọng các đại lý kinh doanh" hay không. Những yếu tố mang tính công bằng này dường như quan trọng hơn những con số ưu đãi trong việc tác động đến mức độ hài lòng nói chung của các đại lý kinh doanh ô tô.

Nhóm nghiên cứu kết luận: nhà sản xuất ô tô cũng như nhà quản lý kinh doanh đều thích "đề cao các chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận", trong khi một điều rõ ràng quan trọng hơn đối với khách hàng chính là sự công bằng trong các giao dịch. Họ yêu cầu các nhà quản lý dù trong bất kỳ ngành nghề nào, cũng phải dành nhiều "nỗ lực, vốn đầu tư, thời gian và sự kiên nhẫn" để xây dựng và củng cố các mối quan hệ. Nghiên cứu về những đại lý kinh doanh ô tô cũng cho thấy cách chúng ta được đối xử theo một thể thức công bằng đã góp phần tạo nên sự hài lòng cũng như hiệu quả cuối cùng của chúng ta.

Điều đặc biệt thú vị ở hai chữ "công bằng" là tầm quan trọng của việc giúp người khác cảm nhận được rằng tiếng nói của họ được tôn trọng. Một nhóm nghiên cứu yêu cầu hàng trăm tội phạm từ Baltimore, Detroit và Phoenix tham gia vào một cuộc khảo sát. Những người đàn ông này từng phạm các tội như tàng trữ ma túy, lừa gạt và cướp có vũ trang. Phần đầu tiên của cuộc khảo sát bao gồm những câu hỏi thực tế chẳng hạn về tội danh và thời gian họ lãnh án. Ở phần thứ hai, cuộc khảo sát đề cập đến quan niệm về sự công bằng: Các anh được đối xử như thế nào?

Các anh có thiện cảm với thẩm phán không? Các luật sư có đối xử tốt với các anh không? Tất cả câu hỏi trong cuộc khảo sát đều

tập trung vào hai phương diện chính, đó là kết quả xét xử, gồm hình thức xử phạt, án treo hoặc án tù và về mức độ công bằng trong quá trình xét xử – sự công bằng mà các tội phạm cảm thấy họ được đối xử dựa trên hệ thống pháp luật.

Khi các nhà nghiên cứu tổng hợp và phân tích những kết quả điều tra, họ phát hiện một điều khá đặc biệt. Có thể chúng ta sẽ cho rằng các bị cáo dựa vào kết quả xét xử để đánh giá mức độ công bằng của cả quá trình xét xử, nghĩa là người nào nhận mức án nhẹ sẽ nghĩ rằng quá trình xét xử là công bằng nhiều hơn những người nhận mức hình phạt cao nhất.

Nhưng kết quả lại khẳng định: dù các phạm nhân phạm tội gì và phải chịu hình phạt như thế nào, họ đều cân bằng trong việc đánh giá cả kết quả lẫn quá trình xét xử.

Một trong những nhân tố được các phạm nhân đặt lên hàng đầu chính là lượng thời gian mà các luật sư dành cho họ. Thời gian trao đổi với luật sư càng nhiều, họ càng cảm thấy thoải mái hơn khi nhận mức án cuối cùng. Tới đây, bạn sẽ nghĩ rằng kết quả phải là ngược lại: một phạm nhân phải nhận mức án cao, nhất là sau khi đã trải qua nhiều thời gian với luật sư bào chữa thì sẽ tỏ ra tức giận. Nhưng dường như chính cách hành xử của vị luật sư đã tạo nên sự khác biệt lớn. Nói cách khác, mặc dù kết quả chắc hẳn không thay đổi, nhưng nếu không thể bày tỏ được những nỗi lo lắng của mình, chúng ta sẽ cảm nhận sự công bằng theo một cách hoàn toàn khác.

Nhu cầu được lắng nghe không chỉ giới hạn trong trường hợp của các phạm nhân. Khi rảo bước trên đường Sand Hill ở thành phố Menlo Park - bang California - dọc theo những tòa nhà văn phòng hai tầng khiêm tốn, bạn sẽ không chú ý đến những chi tiết phù phiếm khác xung quanh. Nhưng quan sát kỹ hơn, và sau khi một vài chiếc Ferraris chạy qua, bạn chợt nhận ra sự sung túc của khu vực này. Bên trong những văn phòng kia, rất nhiều công ty sản xuất công nghệ cao nổi tiếng nhất nước Mỹ đã được hình thành.

Những nhà tư bản ở thung lũng Silicon và nhiều nơi khác trên nước Mỹ được hỏi về những nỗ lực mà họ đã kiên trì theo đuổi,

tuy các câu hỏi đặc thù không giống những câu dùng để khảo sát các phạm nhân nhưng những nhà tư bản đều hướng câu trả lời chủ yếu tập trung vào hai khía cạnh: kết quả và quá trình. Cuộc khảo sát bao gồm những câu hỏi nhất định về giao tiếp giữa họ với các chủ doanh nghiệp, chẳng hạn: "Các CEO gửi đến các ông báo cáo định kỳ về tình hình hoạt động như thế nào?" và "Mức độ cập nhật thông tin về các hoạt động của công ty từ các CEO đến các ông là như thế nào?".

Chắc hẳn bạn nghĩ rằng những nhà tư bản đầu tư sẽ tính toán và phân tích kỹ lưỡng câu trả lời hơn là những phạm nhân. Công việc của họ đơn giản là đưa ra một quyết định đầu tư tốt và như vậy là sẽ có tiền. Nhưng khi nhìn vào bản trả lời của các nhà tư bản, chúng ta cũng nhận thấy một điều rõ ràng rằng chính họ cũng đề cao việc bản thân mình phải được tôn trọng.

Khi phân tích các kết quả, nhóm nghiên cứu lưu ý rằng "những phản hồi định kỳ từ chủ doanh nghiệp sẽ giúp các nhà đầu tư cảm thấy hài lòng và ủng hộ các quyết định mang tính chiến lược của chủ doanh nghiệp và hạn chế việc kiểm soát chặt chẽ dự án đầu tư". Nếu doanh thu tài chính từ hoạt động đầu tư được đánh đồng với mức án của một phạm nhân, thì giám đốc điều hành của một công ty có vai trò tương tự một luật sư bào chữa. Một CEO tạo dựng mối quan hệ tốt sẽ để lại ấn tượng tích cực với chủ đầu tư hơn là một CEO không khéo léo và thiếu cởi mở.

Nhưng việc tập trung quá nhiều vào việc báo cáo thông tin có thể sẽ gây bất lợi cho một chủ đầu tư mong muốn nhận được mức sinh lời cao từ nguồn vốn đầu tư của mình. Mối quan hệ giữa nhà đầu tư và chủ doanh nghiệp thật ra chỉ xoay quanh vấn đề tiền bạc, và việc thường xuyên giữ liên lạc giữa hai đối tượng này hầu như không thể làm cho vốn đầu tư sinh lợi. Đánh giá của chủ đầu tư về một khoản đầu tư chỉ là ở tiềm năng và triển vọng của công ty đến mức nào. Và tất cả những điều họ biết là một CEO không cởi mở có thể là người luôn bận rộn vì công việc để giúp cho đồng vốn của họ sinh lời.

Trong khi tác động của thể thức công bằng và khát vọng được

tôn trọng có sức ảnh hưởng mạnh đến tất cả chúng ta, dù chúng ta là những nhà kinh doanh ô tô, các phạm nhân hay những nhà tư bản đầu tư, thì cách chúng ta nhìn nhận về hai từ "công bằng" cũng thay đổi đáng kể tùy theo từng nền văn hóa. Trong câu chuyện về trò chơi truyền hình *Ai là triệu phú*, Henri đã đổi tên thành Henry và lần này thi đấu trước các khán giả Mỹ. Kết quả cho thấy khán giả Mỹ rất sẵn lòng giúp đỡ người chơi bất kể anh ta có những khả năng gì. Dữ liệu thống kê cho thấy ở Mỹ, quyền trợ giúp "hỏi ý kiến khán giả" đã cho ra kết quả đáp án đúng với xác suất lên đến hơn 90%.

Tuy nhiên, khi phiên bản *Ai là triệu phú* được giới thiệu ở Nga, nhóm sản xuất đã lưu ý rằng khán giả ở đây thường đưa ra câu trả lời sai, hơn nữa không chỉ là trong những trường hợp người chơi tỏ ra bối rối như Henri. Khán giả Nga không có sự phân biệt, họ cố ý nhìn nhận những người chơi hiểu biết nhiều và ít hiểu biết hơn là như nhau. Trên thực tế, khán giả Nga có nhiều khả năng cho đáp án sai đến nỗi người chơi luôn phải thận trọng với quyền trợ giúp "hỏi ý kiến khán giả".

Khi chúng tôi liên hệ với nhóm sản xuất chương trình *Ai là triệu phú* với ý định tìm lời giải thích cho hiện tượng các khản giả ở Nga, họ cũng khá bối rối. Nhưng Geoffrey Hosking, một chuyên gia về lịch sử Nga, đã cung cấp cho chúng tôi một vài điều thú vị. Chúng tôi gặp Hosking suốt một tuần lễ cuối cùng trong khoảng thời gian ông đến thăm Princeton với vai trò một giáo sư, khi ông chuẩn bị quay về Anh, về nơi ông làm việc tại Đại học Luân Đôn. Ban đầu, Hosking cảm thấy hứng thú với văn hóa Nga trong suốt thời kỳ Khrushchev. Chắc hẳn ông cũng không ngờ nghiên cứu của mình đã giúp mọi người giải thích những hiện tượng khác biệt trong chương trình *Ai là triệu phú.*

Để có lời giải đáp cho bí ẩn về điều đã khiến các khán giả Nga luôn cố tình lựa chọn đáp án sai, Hosking đưa chúng ta ngược thời gian đến những ngôi làng ở vùng quê nước Nga. Ông giải thích rằng trước thế kỷ hai mươi, người nông dân bị quản lý bằng nguyên tắc "trách nhiệm chung". Tất cả mọi người sẽ cùng nhau làm mọi việc – chi trả tiền thuế, tham gia quân đội, giữ gìn

hòa bình trong cộng đồng và bắt tội phạm. Từ đó, mọi người đều có suy nghĩ mình sống là để giúp đỡ nhau.

Khi đất nước phát triển theo định hướng công nghiệp hóa trong thời kỳ Xô Viết, người dân vẫn gìn giữ lối sống cũ và vận dụng vào môi trường thành thị. Hosking giải thích thêm rằng mặc dù cuộc sống trong các khu nhà công cộng khá khó khăn và tù túng nhưng nhà nhà đều giúp đỡ nhau bằng cách cho vay tiền, hoặc cho mượn những vật dụng nhỏ như các dụng cụ nhà bếp hoặc que diêm. Ông nói: “Cuộc sống khá bình dị và dĩ nhiên là bạn có thể tìm thấy những điều tương tự xảy ra ở những cộng đồng khác chứ không phải chỉ ở nước Nga. Nhưng tôi cho rằng cuộc sống ở Nga lúc bấy giờ có hệ thống và mang lại nhiều sự kỳ vọng hơn”. Lối xử sự này cũng phổ biến tại các nhà máy, nơi “các công dân Nga luôn quan tâm và có trách nhiệm với cuộc sống của mỗi người khác”.

Nhưng một cộng đồng phụ thuộc vào nhau quá nhiều cũng có thể quay lưng lại với bạn nếu bạn đứng tách rời hoặc có sự khác biệt với mọi người. Theo ý kiến của Hosking, xu hướng này bắt nguồn từ quan niệm “người nào không giống những người còn lại có thể sẽ trở nên nguy hiểm với cả cộng đồng, dù cho họ rất giàu hay rất nghèo. Do vậy, xã hội tồn tại xu hướng tìm kiếm cái chung và loại bỏ những con người không phù hợp”.

Và Hosking giải thích rằng đây chính là chìa khóa của vấn đề: “Nếu một người trở nên quá nghèo, người đó sẽ là gánh nặng cho những người còn lại trong cộng đồng. Còn nếu họ giàu có, điều này lại có nghĩa là họ không lương thiện: có thể họ là tội phạm hoặc đã làm những việc gì đó gây nguy hại cho cộng đồng”.

Quan niệm về sự giàu sang ở Nga hoàn toàn khác biệt với quan niệm của phương Tây. Hosking chia sẻ: “Nhìn chung, người Mỹ xem việc một người giàu lên là điều có thể giải thích được. Lúc này ở Nga, giới đầu sỏ chính trị (một nhóm các chủ doanh nghiệp tìm ra cách kiếm thật nhiều tiền sau khi chính quyền Xô Viết sụp đổ) đã nhanh chóng phất lên bằng những cách đáng ngờ nhất. Đây là điều đầu tiên khiến dân chúng Nga phẫn uất. Điều thứ hai tôi cho rằng chính là việc họ không đồng tình với sự thật

những con người này bỗng trở nên giàu có hơn những người còn lại".

Từ quan điểm này có thể khẳng định rõ ràng khán giả của chương trình *Ai là triệu phú* ở Nga đã xem người chơi như là những người đang cố gắng làm giàu bằng công sức của khán giả, như vậy thì tại sao họ lại phải ủng hộ hành động không công bằng đó chứ?

Bằng cách của họ, Henri và những người chơi ở Nga đã đi ngược lại quan niệm cố hữu về sự công bằng trong nền văn hóa riêng của họ. Nhưng những gì được coi là công bằng ở Moscow thì không nhất thiết cũng được cho là công bằng ở Paris hay Berlin. Và khi nền kinh tế thế giới trở thành nền kinh tế toàn cầu, sự khác biệt giữa những quan niệm về sự công bằng lại ngày càng trở nên quan trọng.

Nhà nghiên cứu Joseph Henrich quyết định khảo sát tính phổ biến của sự công bằng dựa vào nền văn hóa. Henrich bắt đầu bằng việc làm lại khảo sát về việc phân chia với các sinh viên tốt nghiệp ở trường Đại học California, thành phố Los Angeles. Ông quyết định sử dụng số tiền mà ông biết rằng có thể khiến họ lưu tâm. Và số tiền cuối cùng dành cho cuộc thử nghiệm này là 160 đô-la – tương đương với mức thù lao của khoảng 2,3 ngày làm việc, tính theo mức lương tiêu chuẩn của các sinh viên tốt nghiệp đại học là 9 đô-la/giờ. Luật chơi của Henrich cũng giống như quy định của cuộc khảo sát ban đầu: bạn chỉ được ra quyết định một lần và bạn không được biết về người bạn cùng chơi với mình.

Tương tự cuộc khảo sát ban đầu, khi tỷ lệ phân chia trong khảo sát ở Đại học California là 50/50 thì lời đề nghị này luôn được người còn lại chấp nhận. Sau khi trò chơi kết thúc, Henrich phỏng vấn những người tham gia để tìm hiểu họ nghĩ gì khi cân nhắc lời đề nghị. Kết quả lại một lần nữa đưa ra cùng câu trả lời: đó là sự công bằng. Những người tham gia nói: "Tôi nghĩ rằng nếu đưa ra lời đề nghị thấp hơn một nửa, có nhiều khả năng người cùng chơi với tôi sẽ không chấp nhận". Và có vẻ như suy nghĩ của những người chơi ở vị trí đề xuất tỷ lệ phân chia đã

đúng. Khi được hỏi liệu họ có chấp nhận tỷ lệ 80/20 không, nghĩa là số tiền nhận được tương ứng với 32 đô-la, hầu như tất cả người chơi đều tỏ ý cười cợt. Họ tuyên bố: "Thật không công bằng". Và họ sẵn sàng chấp nhận ra về tay trắng. Một số người còn tiết lộ họ sẽ từ chối *bất kỳ* lời đề nghị nào dưới 50% tổng số tiền.

Tiếp theo, Henrich quyết định thực hiện cuộc khảo sát này ở bên ngoài. Ông đến một trong những nơi xa xôi nhất trên Trái đất, vào tận rừng rậm Amazon ở Pêru để tiếp cận bộ lạc Machiguenga. Cách thành phố gần nhất tám tiếng đi đường, người Machiguenga vẫn giữ cuộc sống tách biệt với xã hội hiện đại trong nhiều thế kỷ qua. Họ sống trong những ngôi làng nhỏ; mỗi gia đình đều độc lập trong việc tìm kiếm nguồn thực phẩm, chế tạo các công cụ và sinh tồn.

Henrich đi cùng một thông dịch viên nói được phương ngữ Arawakan, tiếng bản xứ ở vùng này. Sau đó, ông tính toán ra một số tiền tương ứng với 2,3 ngày lao động của người Machiguenga. Bởi vì bộ lạc Machiguenga vốn không có đồng tiền riêng nên Henrich đã dựa vào những gì họ kiếm được từ việc đốn củi và làm thuê cho các công ty sản xuất dầu ở địa phương. Thù lao của 2,3 ngày làm việc ấy tương ứng khoảng hai mươi đồng Pêru.

Quyết định dùng số tiền này làm mức chuẩn để phân chia, Henrich cẩn thận giải thích luật chơi cho những người Machiguenga. Và ở đây, trò chơi này diễn ra theo một hướng hoàn toàn khác.

Không giống những người tham gia ở Đại học California hay những người chơi ở Nhật, Indonesia và Israel, phần lớn người Machiguenga đều chia cho người bạn cùng chơi một phần ít hơn của mình. Trong khi tỷ lệ chia phổ biến trong cuộc khảo sát ở Đại học California là 50/50 thì hầu hết người Machiguenga lại đưa ra tỷ lệ 85/15. Điều này cũng có nghĩa là người ra quyết định phân chia là người được lợi nhiều hơn.

Ấn tượng hơn, không giống phản ứng giận dữ của những người đóng vai trò tiếp nhận lời đề nghị phân chia ở Đại học California, khi gặp tỷ lệ phân chia không có lợi cho mình, người

Machiguenga vẫn chọn phương án chấp nhận. Hành động đó chứng tỏ họ tuân theo một hình thái kinh tế duy lý kiểu mẫu: từ quan điểm hoàn toàn khách quan và thiết thực, rõ ràng là rất hợp lý khi chấp nhận *bất kỳ* lời đề nghị nào vì dù cho có nhận được ít hơn thì vẫn tốt hơn là không nhận được gì.

Sau đó, khi được phỏng vấn, những người Machiguenga chấp nhận lời đề nghị thua thiệt đã cho biết lý do họ đã hành động như vậy. Henrich giải thích: "Nhiều cá nhân xác định rằng họ sẽ luôn chấp nhận bất kỳ món tiền nào mà không cần quan tâm người đề xuất phương án [người quyết định tỷ lệ phân chia] nhận được bao nhiêu". Thay vì nghĩ rằng mình đang bị người bạn chơi lấn lướt, "họ dường như cho rằng họ đã không may mắn khi là người tiếp nhận [người chọn lựa] mà không phải là người đề xuất". Những người Machiguenga ở vai trò người tiếp nhận đều cho rằng dù theo bất kỳ tỷ lệ nào thì họ cũng nhận được một món quà hào phóng. Và những người có quyền đưa ra tỷ lệ phân chia không tìm thấy lý do khiến họ phải san sẻ một nửa món hời của mình cho người may mắn nhận được số tiền còn lại.

Cũng có một số người trong bộ lạc đưa ra tỷ lệ phân chia là 50/50. Khi Henrich phỏng vấn họ, ông phát hiện những người này đều đã có thời gian sống cùng những người phương Tây hiện đại và họ cảm thấy tỷ lệ 50/50 là một phương án phân chia công bằng hợp lý.

Cuối cùng, rõ ràng là người Machiguenga không hề duy lý hơn những sinh viên Đại học California mà chỉ đơn giản là họ có một quan niệm khác về sự công bằng. Ở Nga, là không công bằng nếu một người bỗng nhiên trở nên giàu có. Ở Mỹ, công bằng chỉ được khẳng định nếu người quyết định tỷ lệ phân chia đưa ra lời đề nghị đồng đều giữa hai người chơi. Và ở rừng rậm Amazon, người nào tìm thấy trước thì người đó có quyền giữ cho mình.

Chúng ta không mặc nhiên cho rằng quan niệm về sự công bằng là một tác động cảm tính, nhưng nó đã tạo nên những tác động đáng kể đến nhận thức và suy nghĩ của mỗi người.

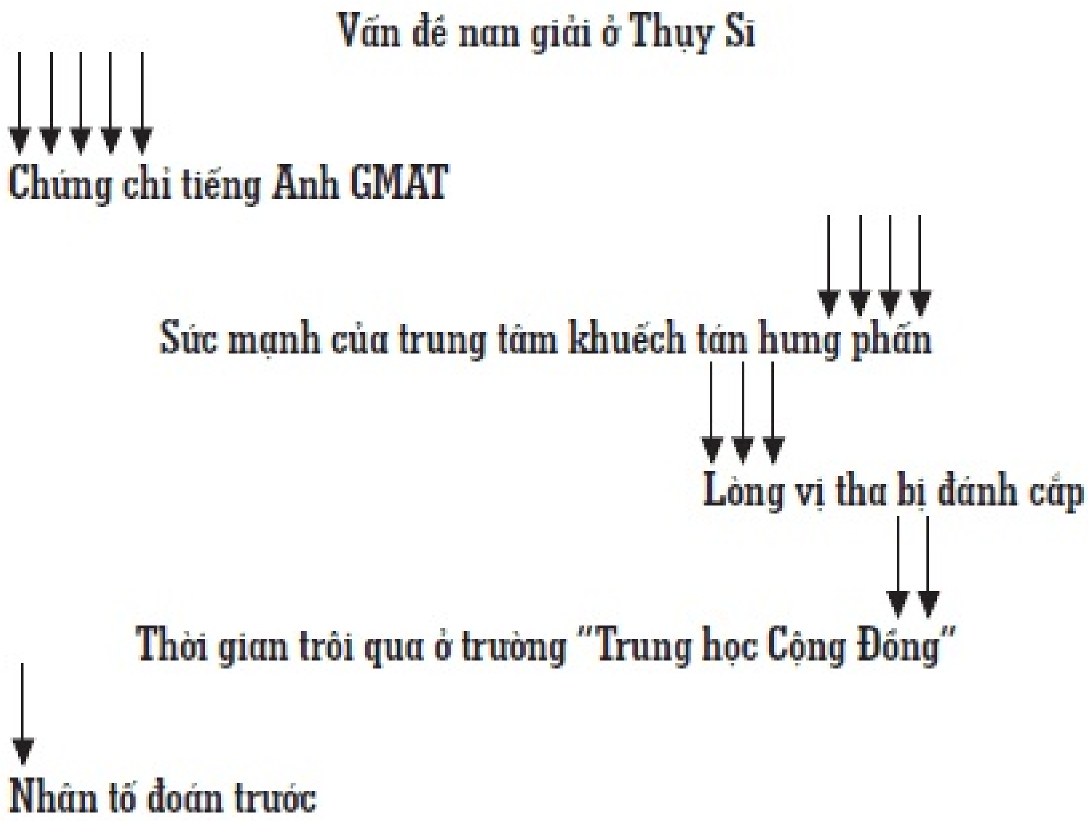
Chúng ta đã rơi vào những tình huống đòi hỏi phải quan tâm đến vị thế của mình. Theo quan điểm duy lý khách quan, vấn đề

cần được cân nhắc thận trọng và hướng đến chính là lời đề nghị mình nhận được hoặc cái giá mà chúng ta đưa ra. Nhưng bằng cách trao đổi để nêu lý do của mức giá hay thái độ, giải thích những nỗ lực của bản thân để đạt được nó và bày tỏ quan niệm của mình về sự công bằng, chúng ta có thể cảm nhận sự hài lòng như trong trường hợp các luật sư dành nhiều thời gian với khách hàng và việc các chủ doanh nghiệp thường xuyên trao đổi với các chủ đầu tư.

Khi chúng ta bận rộn để hoàn thành một dự án trong công việc, thay vì trông đợi vào sản phẩm cuối cùng sẽ nói lên điều gì đấy, hãy nhớ thường xuyên trao đổi và cập nhật thông tin cho các thành viên khác trong suốt quá trình làm việc. Tương tự, khi chúng ta du lịch đến một đất nước khác, hãy ghi nhớ rằng nếu cần đổi tiền, chúng ta cần phải linh hoạt trong quan niệm của bản thân về hai chữ "công bằng". Bởi vì quan điểm về sự công bằng có thể tạo nên nhiều tác động theo nhiều chiều hướng khác nhau, do vậy dù trao đổi với một nhà kinh doanh ô tô hay với một người Machiguenga thì không phải lúc nào những điều được cho là công bằng với người này cũng là công bằng với người khác.

Chương 7

KHOẢN ĐỀN BÙ VÀ CHẤT KÍCH THÍCH



Dù là những CEO hàng đầu hay hiệu trưởng của các trường trung học, thì các nhà làm quản lý vẫn luôn tìm cách tạo ra những động lực thúc đẩy ngày một tốt hơn để khích lệ tinh thần của các cá nhân trong đơn vị mình. Nhưng liệu những khoản tiền thưởng hoặc các hình thức khích lệ được áp dụng trong công việc có tiềm ẩn tác dụng ngược nào không? Liệu việc áp dụng các chính sách đãi ngộ về tài chính có gây ra hậu quả không mong muốn nào không? Để có cái nhìn rõ hơn về mối quan hệ giữa động lực thúc đẩy và các khoản thưởng vật chất, hãy cùng đến với Đại học Zurich.

Nhắc đến Thụy Sĩ, người ta không thể không nhắc đến hình ảnh những đồng cỏ xanh mướt bình dị, những dãy núi phủ tuyết trắng xóa và những con người trong trang phục truyền thống thổi tù và trên các sườn đồi. Và đương nhiên là không thể thiếu

một lượng lớn thùng chứa chất thải độc hại.

Vào thập niên 1940, trước tình hình căng thẳng và dữ dội đáng báo động của Thế chiến thứ hai, chính phủ Thụy Sĩ bắt đầu triển khai một chương trình hạt nhân. Tuy nhiên, do đặc trưng Thụy Sĩ là nước trung lập, nên chương trình này nhanh chóng chuyển hướng sang mục tiêu hòa bình hơn: sản xuất điện năng phục vụ đời sống cộng đồng. Vậy là với năm nhà máy điện hạt nhân, Thụy Sĩ có thể đáp ứng được 40% nhu cầu điện năng của cả nước. Thụy Sĩ đã có một chương trình năng lượng tương đối sạch, nhưng các nhà máy hạt nhân cũng sản sinh các chất thải độc hại – và vấn đề là những chất thải này cần phải được chuyển đến *một nơi nào đó.*

Năm 1993, chính phủ Thụy Sĩ cân nhắc lựa chọn một trong hai thị trấn nhỏ làm kho chứa chất thải hạt nhân, nhưng lại không biết người dân địa phương sẽ phản ứng như thế nào. Liệu họ có cảm thấy bị xúc phạm không? Hoặc nếu ý thức được tầm quan trọng của chương trình năng lượng mang tầm quốc gia này, họ có chấp nhận "một người vì mọi người" không?

Đại học Zurich có hai nhà nghiên cứu cùng quan tâm đến vấn đề này và quyết định sẽ cố gắng tìm giải đáp cho chương trình này. Tại một buổi họp mặt ở tòa thị chính, họ đặt vấn đề với những cư dân của thị trấn: "Mọi người nghĩ sao nếu sau khi hoàn thành việc thăm dò, Cục Hợp tác Quốc gia về xử lý chất thải phóng xạ (NAGRA) đề xuất xây dựng một khu chứa chất thải tại thị trấn; sau đó, các chuyên gia xem xét kiến nghị này và rồi chính quyền liên bang quyết định ủng hộ việc xây dựng khu chứa chất thải phóng xạ tại đây?".

Đương nhiên là nhiều người có mặt tại tòa thị chính đã bày tỏ sự lo lắng và sợ hãi trước viễn cảnh có một khu chứa chất thải ở ngay cạnh nhà mình. Nhưng với trách nhiệm xã hội, niềm tự hào quốc gia của một công dân, hoặc chỉ đơn giản cảm thấy đây là một việc nên làm, 50,8% người dân có mặt đã chấp nhận vì lợi ích chung. Tuy nhiên, vẫn có khoảng nửa số người tuyên bố sẽ phản đối kế hoạch này, vì vậy họ trở thành một rào cản quan trọng đối với chính phủ.

Để biết vấn đề này có thể giải quyết hay không, các nhà nghiên cứu đã nghĩ ra một giải pháp để thuyết phục những đối tượng lên tiếng phản đối việc xây dựng khu chứa chất thải. Họ nói chuyện với một nhóm người khác trong cùng thị trấn về viễn cảnh tương tự nhưng cho biết thêm: "Ngoài ra, nghị viện còn quyết định sẽ đền bù cho tất cả người dân địa phương với mức hỗ trợ hàng năm là 5.000 frăng Thụy Sĩ cho mỗi người [tương đương 2.175 đô-la], số tiền được trích từ tiền thuế của công dân Thụy Sĩ". Tại buổi họp ở tòa thị chính, nhóm người này cũng được hỏi là họ sẽ chấp nhận hay phản đối kế hoạch.

Rõ ràng là ở góc độ kinh tế, một sự đền bù tài chính hợp lý có thể khiến người dân dễ dàng chấp nhận khả năng có một kho chứa chất thải hạt nhân trong khu vực của mình hơn. Thường chúng ta vẫn cho rằng cách tốt nhất để thuyết phục một người nào đó làm một việc khó khăn hoặc không mấy thú vị chính là đưa ra những đề nghị tài chính hấp dẫn. Điều này giải thích vì sao các chủ doanh nghiệp lại đưa ra nhiều ưu đãi về tiền lương cho các nhân viên khi yêu cầu họ thực hiện những công việc có nhiều thử thách hoặc cần nhiều thời gian. Theo quan niệm này, số tiền *trao đổi* càng cao thì càng có nhiều khả năng người nhận chấp thuận thực hiện việc được đề nghị.

Tuy vậy, nếu nói một cách khách quan thì bất kể số tiền đền bù có bao nhiêu đi nữa thì theo lý vẫn là có còn hơn không. Điều này cũng có nghĩa: mức đền bù 2.175 đô-la mà các nhà nghiên cứu Thụy Sĩ đưa ra có thể sẽ không đủ để thuyết phục tất cả người dân trong thị trấn, nhưng nó vẫn có thể đủ sức lay chuyển ít nhất một vài trong số những người vốn lên tiếng phản đối kế hoạch xây dựng khu chứa chất thải.

Nhưng sự việc lại không xảy ra như chúng ta hình dung.

Vì một số lý do, khi các nhà nghiên cứu thông báo mức đền bù, tỷ lệ người dân đồng ý với dự án chẳng những không tăng mà trên thực tế còn *giảm* mất một nửa. Thay vì được thuyết phục nhờ số tiền đền bù, người dân thị trấn lại đồng loạt phản ứng với kế hoạch xây dựng kho chứa chất thải hạt nhân này. Chỉ có 24,6% cư dân trong số những người được đề nghị nhận đền bù

chấp nhận sự xuất hiện của kho tập kết chất thải phóng xạ ngay ở thị trấn của họ (so với số 50,8% cư dân đã đồng ý khi vấn đề đền bù chưa được đặt ra). Ngoài việc mâu thuẫn với lý thuyết kinh tế học, phản ứng này còn khiến cho nhiều người không khỏi ngạc nhiên.

Ngay cả khi các nhà nghiên cứu nhượng bộ và quyết định tăng mức đền bù lên 4.350 đô-la, rồi sau đó tăng thêm một lần nữa lên đến 6.525 đô-la, người dân địa phương vẫn kiên quyết phản đối. Và chỉ *duy nhất* một người chịu thay đổi ý định và chấp nhận lời đề nghị khi mức đền bù đã được nâng lên.

Các nhà quản lý, các bậc phụ huynh và cả các nhà kinh tế đã quen với ý niệm rằng những hình thức khuyến khích về tài chính có thể tạo ra động lực thúc đẩy theo hướng tích cực. Nhưng những nhà tâm lý học bắt đầu nhận ra mối liên kết giữa hai yếu tố này không phải như thế. Để hiểu được bản chất vấn đề xảy ra ở Thụy Sĩ, chúng ta cần xem xét một nghịch lý của việc đưa ra những bù đắp trên phương diện tài chính, từ đó nhận thấy mối quan hệ kỳ lạ giữa việc khích lệ bằng tiền bạc với hai khu vực cảm xúc rất khác biệt trên bộ não của chúng ta.

Ý niệm đầu tiên chúng tôi muốn nói đến về mối quan hệ bí ẩn này có thể được giải thích thông qua cuộc khảo sát tại một trường đại học ở Israel. Trong cuộc khảo sát này bốn mươi sinh viên tham gia làm một bài kiểm tra mô phỏng theo hình thức thi GMAT, hình thức kiểm tra năng lực tiếng Anh đầu vào thường được hầu hết các trường kinh tế sử dụng.

Dĩ nhiên, thực tế là các sinh viên này không thi vào một trường kinh tế, họ chỉ làm bài kiểm tra GMAT để tham gia vào một phần cuộc nghiên cứu tâm lý. Và tuy biết rằng có đạt được điểm số cao trong bài kiểm tra mô phỏng này thì cũng không được tiếp nhận vào một chương trình MBA nào, nhưng các tình nguyện viên vẫn được khuyến khích là hãy cố gắng làm hết khả năng của mình.

Sau đó, nhóm nghiên cứu lại thực hiện cuộc khảo sát với một nhóm gồm bốn mươi sinh viên khác và cũng yêu cầu họ hoàn thành cùng một bài kiểm tra. Nhưng lần này, các nhà nghiên

cứu còn đưa ra thêm một phần thưởng cụ thể: với mỗi câu trả lời đúng, các sinh viên sẽ nhận được 2,5 xu, có lẽ là không đáng bao nhiêu nhưng vẫn tốt hơn là không nhận được gì như các sinh viên của nhóm khảo sát đầu tiên.

Và đây là bảng thống kê điểm số của các sinh viên được xếp theo thứ tự từ cao đến thấp, và hãy xem bạn có thể nhận ra điều gì thú vị không nhé.

Điểm số (thang điểm 50)

Nhóm sinh viên không nhận tiền thưởng	Nhóm sinh viên dược nhận 2,5 xu cho mỗi câu trả lời dúng
49	50
48	44
48	44
45	43
42	40
42	39
42	36
40	35
37	35
37	35
37	34

36	34
36	32
36	32
35	31
34	30
34	26
34	26
31	26
31	24
31	23
31	23
29	22
29	21
24	21
23	21
23	19
23	19
22	13
22	11

20	8
20	0
18	0
7	0
3	0
0	0
0	0
0	0
0	0

Ở phần đầu bảng điểm, hai cột điểm trông có vẻ tương đương nhau. Nhưng càng về cuối danh sách, sự khác biệt càng rõ rệt. Trong số bốn mươi sinh viên tham gia bài kiểm tra mà không nhận được tiền thưởng thì có bốn người nhận điểm zêrô. Vấn đề là bài thi GMAT vốn được soạn theo hình thức trắc nghiệm nên dù kém may mắn đến mức nào cũng khó lòng bị điểm số zêrô như vậy. Cho nên, có vẻ như bốn sinh viên này đơn giản là chỉ ngồi chế nhạo các nhà nghiên cứu mà không hề làm bài. Ắt hẳn họ đã nghĩ rằng mình chẳng được lợi lộc gì nên cũng chẳng cần làm tốt bài kiểm tra.

Nhưng bất ngờ hơn là nhóm sinh viên sẽ nhận được tiền thưởng cho mỗi câu trả lời đúng lại có nhiều người bị điểm zêrô hơn. Thường chúng ta vẫn nghĩ kết quả phải ngược lại thì mới hợp lý, bởi dù sao thì mức tiền thưởng cũng được xem như một động lực khuyến khích các sinh viên làm bài kiểm tra tốt hơn. Hãy đối chiếu việc này với nghịch lý đã xảy ra ở Thụy Sĩ. Trong cả hai trường hợp trên, tiền đều đóng vai trò như một *trở ngại* hơn là động lực: những người dân được nhận tiền đền bù *không tha thiết* với kế hoạch xây dựng bãi chứa chất thải, và những sinh

viên được nhận tiền thì *không hoàn thành* bài kiểm tra.

Khi nhìn vào điểm số của 50% sinh viên đứng đầu ở cả hai nhóm, bạn sẽ nhận thấy những sinh viên không được nhận tiền thưởng vẫn vượt qua những người bạn được thưởng tiền của họ với số điểm trung bình là 39 so với mức điểm 34,9 của các sinh viên có tiền thưởng. Còn khi nhìn toàn bộ bảng điểm, chúng ta sẽ nhận thấy các sinh viên không được nhận tiền lại hoàn thành bài kiểm tra với kết quả tốt hơn những sinh viên có tiền thưởng với điểm trung bình là 28,4 so với mức điểm 23,1 của các sinh viên được nhận tiền thưởng.

Các nhà kinh tế có thể phải thảo luận về lý do tại sao việc đưa ra mức hỗ trợ tài chính lại không mang lại kết quả như mong đợi, nhưng các nhà nghiên cứu tại Viện Sức khỏe quốc gia Mỹ (NIH) đã xác định được dạng tâm lý học thần kinh chi phối đến nghịch lý này.

Nhóm nghiên cứu NIH cho những người tham gia lần lượt nằm vào một chiếc máy chụp cộng hưởng từ MRI đặc biệt được nối kết với màn hình máy tính và một cần điều chỉnh đơn giản. Khi nằm bên trong chiếc máy này, các tình nguyện viên sẽ được tham gia một trò chơi video gợi nhớ đến loạt trò chơi của hãng Atari. Khi bắt đầu mỗi màn của trò chơi, sẽ có một vòng tròn, một hình vuông hoặc một hình tam giác xuất hiện trên màn hình. Mỗi hình ảnh thể hiện một ý nghĩa riêng biệt. Vòng tròn nghĩa là nếu bạn hoàn thành nhiệm vụ sắp tới, hạ gục một nhân vật xuất hiện trên màn hình, bạn sẽ được thưởng tiền. Những vòng tròn khác nhau tương ứng với những phần thưởng khác nhau. Một vòng tròn trơn tương ứng 20 xu tiền thưởng. Nếu vòng tròn có một đường cắt ngang, bạn được thưởng 1 đô-la và hai đường cắt ngang tương ứng 5 đô-la tiền thưởng.

Khi người chơi nhìn thấy một hình vuông thay vì một hình tròn, tự nhiên họ khẽ co mình bởi vì phải đối mặt với một tin xấu. Mục tiêu của trò chơi vẫn là hạ gục nhân vật xuất hiện trên màn hình, nhưng nếu t*hất bại* họ sẽ bị phạt 20 xu, 1 đô-la hoặc 5 đô-la.

Trong trường hợp người chơi nhìn thấy một hình tam giác,

điều đó có nghĩa là họ sẽ không bị mất hay nhận thêm tiền. Dù có đạt được mục tiêu hay không, họ sẽ vẫn bảo lưu được số tiền của mình.

Trong khi đang điều khiển trò chơi, những người tham gia cũng được nhìn thấy một thanh trượt hiển thị số tiền tăng lên hoặc mất đi của mình. Đồng thời, các nhà khoa học tiến hành quan sát hoạt động não của người chơi. Các nhà khoa học nhận thấy rằng mỗi khi một vòng tròn hoặc một hình vuông xuất hiện - dấu hiệu quy ước người chơi sẽ được nhận thêm hoặc bị trừ tiền - thì một vùng não xác định của người chơi sẽ bị kích thích. Còn trong trường hợp hình tam giác xuất hiện thì vùng não này vẫn cứ ngủ im (điều này cũng đồng nghĩa với việc số tiền vẫn được giữ nguyên). Vùng não đó được gọi là *nhân áp ngoài.*

Theo thuyết tiến hóa, nhân áp ngoài là một trong những phần quan trọng nhất của não bộ, vùng này vốn có liên quan đến "khía cạnh hứng thú" của chúng ta: đây chính là vùng não tạo cảm giác hưng phấn khi bạn chuẩn bị cho một cuộc hẹn nóng bỏng, khuấy động sự hào hứng của các cổ động viên thể thao khi đội nhà giành chiến thắng. Các nhà khoa học gọi vùng não này là trung tâm khuếch tán hưng phấn, bởi vì nó có liên hệ với những xúc cảm cao trào như khi dùng thuốc, quan hệ tình dục và hành động mạo hiểm.

Vùng trung tâm khuếch tán hưng phấn sẽ tạo nên cảm giác bị cuốn hút khi nó hoạt động đến một mức nào đó. Chẳng hạn: chất kích thích như cocain khiến các nhân áp ngoài tiết dopamine, một loại hoóc-môn tạo cảm giác hài lòng và mãn nguyện. Lý do khiến cocain gây nghiện chính là vùng trung tâm khuếch tán hưng phấn sẽ kích thích để tạo ra mức hưng phấn ngày càng cao hơn. Nghiên cứu từ máy chụp MRI đã khiến các nhà khoa học kinh ngạc bởi vì nó chỉ ra rằng trung tâm khuếch tán hưng phấn cũng là nơi chi phối phản ứng của chúng ta trước những động lực hỗ trợ bằng tài chính. Số tiền đưa ra càng lớn, trung tâm khuếch tán hưng phấn càng bị kích thích. Một món tiền thưởng, theo nghĩa sinh học, có tác động giống như một liều cocain nhẹ.

Bây giờ hãy cùng so sánh phản ứng trên với phản ứng thần

kinh của chúng ta trước ý niệm về lòng vị tha. Năm 2006, chỉ một vài năm sau nghiên cứu của NIH, các nhà khoa học của Đại học Duke yêu cầu một nhóm người tham gia một trò chơi tương tự trò Atari, nhưng thay vì chính họ được nhận tiền thưởng thì người chơi được cho biết rằng điểm số họ đạt được càng cao thì sẽ càng có nhiều tiền được quyên góp vào quỹ từ thiện.

Kết quả là trong các bức ảnh chụp cộng hưởng từ, vùng trung tâm khuếch tán hưng phấn vẫn ngủ im trong suốt thời gian trò chơi diễn ra. Tuy nhiên, một vùng não khác có tên là *rãnh chi phối thùy thái dương sau và trước* lại liên tục bị kích thích. Đây cũng chính là vùng não chịu trách nhiệm chi phối cảm xúc của chúng ta đối với những tương tác xã hội, như cách chúng ta nhìn nhận về người khác, cách chúng ta liên kết và thiết lập mối quan hệ. Để chắc rằng những người tham gia đang phản ứng với lòng bao dung và không chỉ phản ứng trước trò chơi đang diễn ra, các nhà nghiên cứu đã quan sát những người tham gia khảo sát trong lúc họ đang xem một máy tính điều khiển trò chơi với luật chơi tương tự. Mặc dù thực tế là những người tham gia chỉ giữ vai trò là người quan sát, nhưng rãnh chi phối thùy thái dương sau và trước của họ - mà chúng ta sẽ gọi là *trung tâm khuếch tán lòng vị tha* - vẫn hoạt động rất hiệu quả.

Kết quả từ cuộc khảo sát về dự án xây dựng khu chứa chất thải hạt nhân ở Thụy Sĩ và khảo sát về điểm số GMAT của các sinh viên ở Israel đã mở ra một hướng mới cho mối liên hệ giữa hai phần này của bộ não. Không giống những vùng não kiểm soát vận động và ngôn ngữ, trung tâm khuếch tán hưng phấn và trung tâm khuếch tán lòng vị tha không đồng thời tác động mà sẽ là hoặc vùng này hoặc vùng kia hoạt động. Nếu hai vùng não hoạt động đồng thời, khi đó đối với tình huống ở Thụy Sĩ, bạn sẽ chứng kiến hai hiệu ứng kết hợp – tỷ lệ người dân tán đồng kế hoạch xây dựng khu chứa chất thải sẽ tăng cùng với mức tăng của số tiền đền bù. Nhưng điều đó đã không xảy ra. Trong phần đầu của cuộc nghiên cứu, khi vấn đề tiền bạc chưa được đặt ra, trung tâm khuếch tán lòng vị tha sẽ giữ vai trò kiểm soát - khi mọi người cân nhắc hiểm họa sống gần một khu chứa chất thải

hạt nhân và cơ hội giúp ích cho cộng đồng. Trái lại, chính trong lúc vấn đề tiền bạc được nêu ra thì sự việc lại diễn biến theo chiều hướng ngược lại. Lúc này, trung tâm khuếch tán hưng phấn giữ vai trò quyết định và người ta đã không chấp nhận kế hoạch đó vì hai lẽ: thứ nhất là sự nguy hiểm trước nguy cơ bị nhiễm phóng xạ, và thứ hai là cảm giác hoài nghi khi họ được nhận tiền "quá dễ dàng". Ngoài ra, số tiền 5.000 frăng không đủ để thuyết phục trung tâm khuếch tán hưng phấn.

Đối với trường hợp những sinh viên tham gia thực hiện bài kiểm tra GMAT, điều tương tự cũng đã xảy ra. Khi vấn đề tiền thưởng được đặt ra thì động lực của lòng vị tha (tức cần nỗ lực hoàn thành bài kiểm tra để giúp nhóm nghiên cứu) trong các sinh viên không còn nữa, vì vậy số tiền thưởng đã trở thành động lực duy nhất khiến họ tiếp tục tham gia cuộc khảo sát. Nhưng vì số tiền thưởng này quá ít ỏi để có thể kích thích trung tâm khuếch tán hưng phấn nên các sinh viên đã có xu hướng giảm nhiệt tình.

Có thể hình dung mọi chuyện như sau: chúng ta có hai "guồng máy" đang vận hành trong não bộ, nhưng chúng lại không thể đồng thời hoạt động. Chúng ta có thể tiếp cận một nhiệm vụ với mong muốn giúp đỡ hoặc xuất phát từ hứng thú của bản thân. Hai guồng máy này hoạt động bằng những nhiên liệu khác nhau và lượng nhiên liệu cũng khác. Trung tâm khuếch tán lòng vị tha không cần nhiều nhiên liệu: nó chỉ cần bạn có cảm giác mình đang giúp đỡ một ai đó hoặc nhằm tạo nên một ảnh hưởng tích cực. Nhưng trung tâm khuếch tán hưng phấn dường như cần nhiều hơn, chứ không chỉ là 2,5 xu cho mỗi câu trả lời đúng hoặc đền bù 5.000 frăng cho người tán đồng dự án khu chứa chất thải hạt nhân.

Động lực có giao thoa của cả ba lĩnh vực kinh tế, sinh học và tâm lý này thường hiện diện trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Giả sử một người bạn gọi cho chúng ta và nói rằng anh cần người phụ giúp dọn nhà. Chúng ta vẫn có thể càu nhàu đôi chút, nhưng đa phần là sẽ vẫn có mặt ở nhà anh bạn ấy vào một ngày thứ Bảy để giúp anh dọn nhà. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu

người bạn của bạn cũng đề nghị được giúp đỡ nhưng cho biết thêm là bạn sẽ nhận được 10 đô-la cho những gì bạn làm? Nhiều khả năng bạn sẽ nghĩ rằng số tiền ít ỏi đó không xứng với một ngày lao động vất vả, và bạn sẽ nhắc khéo người bạn của mình rằng vẫn luôn có các dịch vụ vận chuyển *chuyên nghiệp* sẵn sàng phục vụ. Tương tự, hãy tưởng tượng bạn đang gấp rút giải quyết công việc để kịp thời hạn và bạn rất cần một đồng nghiệp ở lại đến mười giờ tối để giúp bạn hoàn thành dự án. Đồng nghiệp của bạn sẽ rất sẵn sàng giúp bạn và hăng hái làm việc nếu bạn giải thích hoàn cảnh cấp bách của mình và nhờ họ giúp một tay hơn là đề nghị trả công cho họ 15 đô-la.

Dĩ nhiên vấn đề không chỉ dừng ở những đề nghị hỗ trợ đơn giản. Phát hiện này lý thú không chỉ ở trường hợp một người tìm sự giúp đỡ trong những việc nặng nhọc mà còn có ở trường hợp những người đang vận động hoặc điều hành các quỹ quyên góp từ thiện. Những ai theo dõi chương trình vận động quyên góp trên đài Phát thanh quốc gia Mỹ NPR và kênh truyền hình Dịch vụ Truyền thông công cộng PBS ở Mỹ đều biết rằng ngoài việc thông tin từ thiện của bạn được công bố trên sóng phát thanh hoặc truyền hình, thông thường bạn còn nhận được những quyển sách, túi xách hoặc đĩa DVD miễn phí thay lời cảm ơn cho sự hào phóng của mình. Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi đã cho thấy những hình thức đền bù này lại có thể làm lung lay động lực muốn giúp đỡ ban đầu của mỗi chúng ta.

Có vẻ như khi trung tâm khuếch tán hưng phấn và trung tâm khuếch tán lòng vị tha lần lượt tác động thì vùng hưng phấn có nhiều khả năng sẽ lấn át vùng vị tha. Chúng ta hãy cùng theo dõi kẻ lấn át này hoạt động như thế nào tại một ngôi trường nhỏ ở bang Michigan.

Trường Trung học Cộng đồng (Community High School) ở Thành phố Ann Arbor được thành lập vào năm 1972 với vai trò là trường kiểu mới đầu tiên của thành phố. Với khởi đầu như thế, trường có một số quy định nhất định. Một trong số đó là học sinh phải mang giày khi đi học. Trường cũng tạo nhiều cơ hội để các học viên cảm thấy tự do sáng tạo và học tập, học viên luôn được

khuyến khích phát triển những thế mạnh đặc biệt của mình. Về phần giáo viên, lương khởi điểm của họ vào năm 1996 là 22.848 đô-la. Sự chênh lệch giữa khối lượng công việc quá nhiều và khoản thù lao thấp đã ảnh hưởng đến sự cống hiến và tận tâm của các giáo viên trong việc đào tạo các học viên trở thành những cá nhân phát triển toàn diện. Thật ra, trường có một danh sách dài các học viên xếp hàng chờ đợi để được xét duyệt vào học.

Khi tiếng tăm của trường lan rộng, một điều luật mới được ban hành cho phép các trường học được hoạt động độc lập nếu các trường thử nghiệm những chương trình đổi mới. Vì thế, để có được quyền tự chủ, trường Cộng đồng quyết định tiên phong thực hiện một chương trình cải cách. Tuy không dễ dàng xác định đâu là vấn đề cấp bách nhất cần giải quyết trước, nhưng nhà trường cũng đã tiến hành *một vài* đề án mới. Chính vì vậy, đúng kiểu của trường Cộng đồng, tập thể giáo viên và ban quản trị đã cùng họp với nhau để tìm hướng giải quyết.

Trong khi xem xét vấn đề, các giáo viên nhận ra học viên trong trường về cơ bản phân thành hai nhóm: những học viên chăm chỉ, thường xuyên đến lớp và những học viên không hứng thú nhiều với chuyện học hành, luôn lợi dụng những kẽ hở trong quy định của nhà trường để trốn học. Mục tiêu của chương trình thí điểm này là thay đổi tình trạng học viên bỏ lớp, tăng tỷ lệ đến lớp, đồng thời nâng cao ý thức của học viên (ý tưởng này chính là nếu bạn không đến trường, bạn sẽ không thể tích lũy được kiến thức). Nhằm khuyến khích nâng cao tỷ lệ học viên đến lớp, vào một ngày bất kỳ trong tuần lễ cuối cùng của mỗi học kỳ, những giáo viên có số lượng học viên hiện diện trong lớp đạt 80% trở lên sẽ được nhận thưởng tương ứng với 12% tổng mức lương hàng năm của họ.

Cần lưu ý rằng trường Cộng đồng áp dụng động lực khuyến khích này chỉ như một cách nhằm hoàn thiện chương trình thử nghiệm của mình. Các giáo viên không hề đề nghị được thưởng tiền, và vấn đề tỷ lệ học viên tham gia lớp học của trường cũng không phải vấn đề nghiêm trọng. Tuy nhiên, sau vài năm thực

hiện chương trình, kết quả cho thấy tỷ lệ hoàn thành khóa học đã tăng từ 51% lên 72%. Chương trình thử nghiệm của trường dường như đã đạt được thành tựu đáng ghi nhận.

Nhưng một cuộc điều tra kỹ hơn đã chỉ ra rằng chương trình này thật sự không hiệu quả như các kết quả khả quan ban đầu. Tuy tỷ lệ *hoàn thành khóa học* tăng, tỷ lệ *tham gia lớp học* của học viên không giảm, nhưng tỷ lệ không qua được các kỳ thi của học viên đã giảm từ 59% xuống mức 58,62%. Điều này có nghĩa là dù số học viên hiện diện ở các lớp học tăng lên nhưng thói quen đến lớp vẫn không thay đổi gì hơn so với trước khi thực hiện chương trình thử nghiệm. Tuy vậy, phát hiện gây ngạc nhiên nhất chính là không hiểu vì lý do gì, điểm tích lũy trung bình (GPA) của học viên đã giảm một cách đáng kể từ 2,71 xuống còn 2,18.

Trong suốt thời gian thực hiện chương trình này, các tiêu chuẩn học thuật ở trường Cộng đồng và hoạt động định hướng cho học viên vẫn không thay đổi. Hơn nữa, điểm tích lũy trung bình ở một ngôi trường gần đó vẫn được duy trì trong cùng khoảng thời gian này. Như vậy có nghĩa là kết quả của trường Cộng đồng không phải là xu hướng chung của tình hình giáo dục lúc đó. Sự sụt giảm của điểm tích lũy trung bình đã đưa đến một kết luận đáng lo lắng: học viên không thật sự chăm lo học hành.

Khi các nhà nghiên cứu của Viện W.E. Upjohn xem xét những con số này và phỏng vấn ban quản lý cũng như tập thể giáo viên, họ đã phát hiện một điều khá thú vị. Phân tích của nhóm nghiên cứu cho thấy có sự thay đổi mức độ tập trung của các giáo viên.Khi kế hoạch thử nghiệm được công bố, để nhận được số tiền thưởng hấp dẫn, các giáo viên đã bắt đầu tập trung mọi nỗ lực để làm sao lôi kéo được những học viên thường trốn học đến lớp. Thay vì cố gắng giúp sinh viên phát huy trọn vẹn năng lực thật sự của mình thì các giáo viên đã đi chệch hướng.

Không ai nhận ra sức hấp dẫn của món tiền thưởng đã khiến cho trung tâm khuếch tán hưng phấn của các giáo viên lấn át trung tâm khuếch tán lòng vị tha. Và vì thế, họ chỉ nhìn thấy món tiền thưởng hấp dẫn ngay trước mắt mình. Thay vì tập

trung vào chuyên môn giảng dạy, họ bắt đầu quan tâm đến một mục tiêu khác hấp dẫn hơn, đó là tiền thưởng. Và để lôi kéo các sinh viên đến lớp, họ tổ chức những "hoạt động ngoại khóa và hội hè trong lớp học". Chắc hẳn đấy hoàn toàn không phải là điều họ từng nghĩ đến khi chọn theo nghề giáo.

Rõ ràng là các giáo viên trường Cộng đồng không hề từ bỏ nguyên tắc hay cố ý hạ thấp chuẩn mực của mình. Hành động của họ chẳng qua là do chịu sự điều khiển của trung tâm khuếch tán hưng phấn. Trước khi nhận ra mọi việc thì chúng ta đã đi quá xa con đường được vạch ra trong kế hoạch ban đầu. Vậy bằng cách nào trung tâm khuếch tán hưng phấn nắm quyền điều khiển chúng ta? Anton Souvorov, một nhà kinh tế ở Đại học Toulouse, đã rút ra kết luận dựa vào một mô hình phân tích toán học phức tạp rằng phần thưởng có thể tạo cảm giác bị cuốn hút. Phản ứng của chúng ta trước một món tiền thưởng không những giống phản ứng với các chất kích thích như cocain, mà còn khiến chúng ta bị thôi thúc phải đạt được phần thưởng đó. Các giáo viên trường Cộng đồng đã có hành vi tương tự như những kẻ nghiện tìm cách đạt đến khoái cảm cao hơn, dĩ nhiên trong trường hợp này mức độ đã được giảm đi rất nhiều: họ bị món tiền thưởng thu hút và rồi họ thay đổi một cách vô thức những chuẩn mực, mục tiêu và tư cách của chính họ.

Các nhà tâm lý học thần kinh đã chỉ ra rằng những hoạt động bị các hóa chất gây nghiện chi phối và những hoạt động được đền bù bằng tiền bạc đều do trung tâm khuếch tán hưng phấn kiểm soát. Bởi vì những động lực khuyến khích ở phương diện tiền bạc tạo ra rất nhiều cảm hứng cho chúng ta nên chúng cũng dễ dàng xô lệch suy nghĩ của chúng ta. Ở trường Cộng đồng, động lực khuyến khích mang tính duy lý ban đầu đã kéo theo những hành xử sai lệch và tạo ra những kết quả phản tác dụng. Chậm nhưng chắc chắn, trung tâm khuếch tán hưng phấn đã chế ngự và giành quyền kiểm soát của trung tâm khuếch tán lòng vị tha.

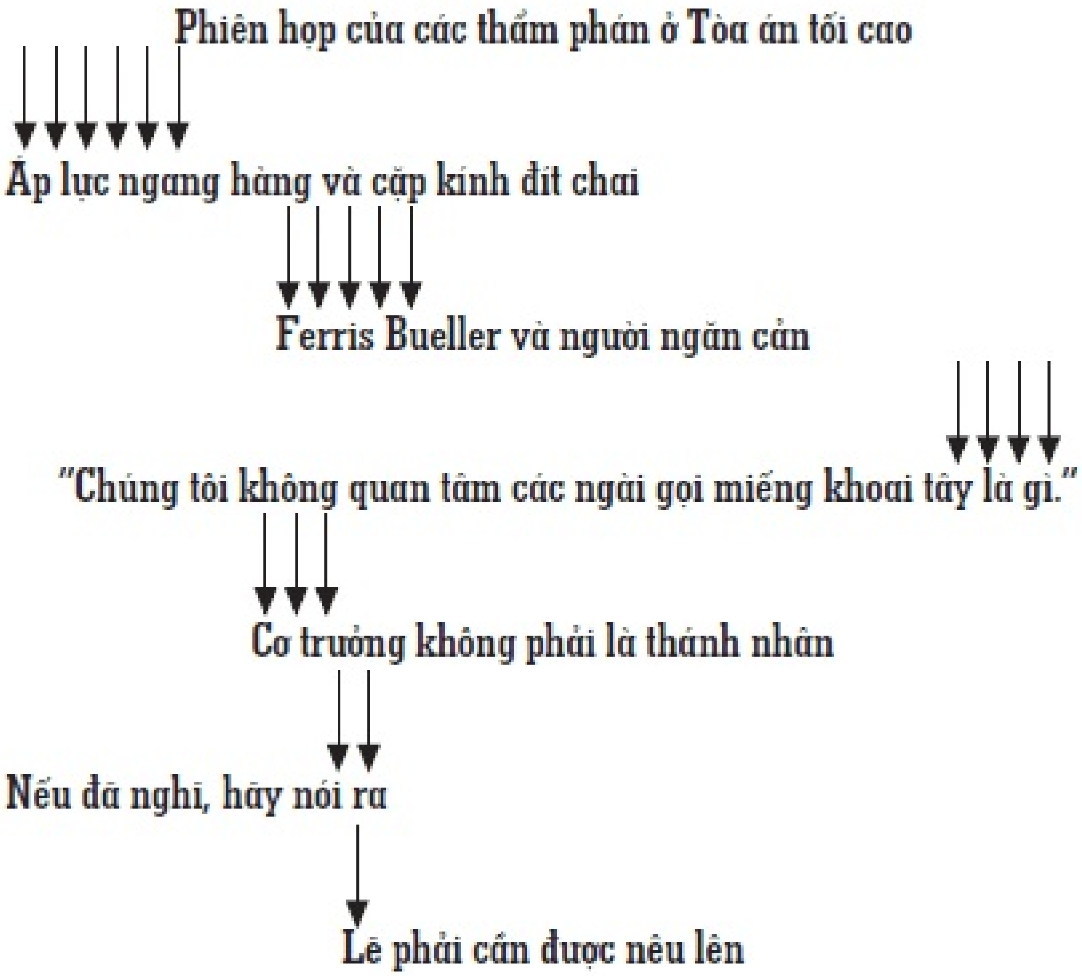
Vậy thì, vấn đề lúc này không chỉ đơn giản xoay quanh chuyện về các phần thưởng và các khoản đền bù. Chỉ khi bạn bị

ám ảnh bởi *khả năng* sẽ có một phần thưởng ngay từ đầu và từ đó tạo nên tình huống có qua có lại thì những hiệu ứng tiêu cực này mới xảy ra. Khi tiến hành xem xét và phân tích sâu rộng các nghiên cứu về động cơ thúc đẩy, một điều thú vị đã được khám phá: kỳ vọng về một phần thưởng khuấy động trung tâm khuếch tán hưng phấn thậm chí còn mạnh hơn cả cảm giác khi đạt được phần thưởng đó. Khen thưởng một đứa trẻ chiến thắng trong hội chợ khoa học bằng cách dẫn nó đến Disneyland là một chuyện, nhưng việc hứa hẹn trước với nó rằng: "Nếu cháu tham gia hội chợ và chiến thắng, cháu sẽ được đến Disneyland" lại là một chuyện khác. Chính việc nhân tố *đoán trước* đã thúc đẩy cách hành xử kéo theo và kìm hãm trung tâm khuếch tán lòng vị tha.

Và quan trọng là điều này không chỉ đúng đối với trẻ em. Ở bất kỳ nơi đâu, chúng ta cũng nhìn thấy nỗ lực đưa ra những động lực thúc đẩy về mặt tài chính một cách cụ thể: từ việc khen thưởng các giáo viên giỏi đến việc hoãn thuế cho những người chịu thiệt hại vì cơn bão Katrina. Chắc hẳn những cá nhân này xứng đáng được vinh danh vì những nỗ lực mà họ đã bỏ ra. Tuy nhiên, vấn đề đối với việc đưa ra những động lực khuyến khích chính là việc chúng kéo theo quá nhiều hệ quả phù phiếm. Đối với người dân ở Thụy Sĩ, các sinh viên ở Israel và tập thể giáo viên trường trung học ở Mỹ, việc ném tiền vào mớ hỗn độn đó làm giảm động cơ vị tha và tạo ra những hành xử ngoài mong đợi.

Chương 8

LẼ PHẢI KHÁC BIỆT



Khi xếp chung nhiều người khác nhau vào cùng một nhóm, đương nhiên sẽ có rất nhiều vấn đề độc đáo nảy sinh. Họ sẽ tiếp nhận vai trò mới và tạo nên liên kết nhóm, bị cuốn theo những quan điểm độc đoán hay tìm cách kháng cự những áp lực của người ngang hàng. Khi ở trong tập thể, suy nghĩ duy lý của chúng ta có thể bị tác động và dẫn đến sự thỏa hiệp. Vì thế, không có gì ngạc nhiên khi những tác động tâm lý ngầm ẩn mà chúng ta đã cùng thảo luận ở những chương trước sẽ hiện diện rõ ràng hơn trong môi trường tập thể. Để có ví dụ điển hình nhất cho sự bùng nổ sức mạnh tập thể, hãy đi vào bên trong những bức tường cẩm thạch của Tòa án tối cao.

Chín thẩm phán của Tòa án tối cao Mỹ biết rằng mọi hành

động và phát ngôn của họ đều cần được cân nhắc kỹ lưỡng, và trong suốt quá trình đó, những người này phải tìm cách làm việc cùng nhau thật sự hiệu quả và hữu ích. Nhưng chính xác thì các hiệu ứng tập thể ảnh hưởng như thế nào đến các quyết định của hội đồng Tòa án tối cao?

Chúng tôi trò chuyện với thẩm phán Stephen Breyer để hiểu rõ hơn về quá trình xét xử một vụ án. Qua cuộc trò chuyện, chúng tôi nhận thấy tòa án đã tìm cách để chế ngự những tác động của sức mạnh tâm lý vốn luôn xuất hiện và chi phối mạnh đến mọi hoạt động tập thể.

Để hiểu rõ hiện tượng này xảy ra như thế nào, chúng ta hãy cùng phân tích một "cuộc họp" rất quan trọng tại tòa án. Đây là phiên họp đầu tiên giữa tất cả thẩm phán để thảo luận về các vấn đề của một vụ án. Cuộc họp này chỉ dành riêng cho các thẩm phán mà không có sự tham dự của các thư ký, luật sư, người dự khán hay người ngoài.

Nhưng trước khi tìm hiểu cuộc họp quan trọng này, hãy nghe Breyer chia sẻ về những gì đã diễn ra trong vài tuần trước đó, khi ông vừa tiếp nhận hồ sơ vụ án - để chúng ta có thể hiểu rõ và chính xác hơn về cuộc họp và biết được họ phải mất bao nhiêu thời gian và công sức cho quá trình xét xử.

Công việc bắt đầu bằng việc sàng lọc các quan điểm pháp lý khác nhau về cùng một vấn đề. Breyer khái quát quá trình đó như thế này: "Đầu tiên, tôi nhận các văn bản hồ sơ tóm tắt của vụ án, mỗi bản dài khoảng từ ba mươi đến năm mươi trang. Và với những vụ án thông thường, tôi có thể nhận được khoảng từ mười đến mười hai bản tóm tắt như vậy". Những hồ sơ đó là của các bên tham gia vụ án và những người ủng hộ cho một trong hai phía trình lên. Khi nghiên cứu từng hồ sơ, Breyer phải luôn luôn giữ được quan điểm trung lập. Ông nói: "Hầu như lúc nào tôi cũng cố gắng phỏng dựng những giả thuyết về vụ án và có thể sẽ điều chỉnh liên tục. Tôi không ngại khi có những thay đổi nảy sinh, và tôi có thể đọc đi đọc lại nhiều lần những hồ sơ này. Tôi có thể đọc hồ sơ từ phía chính phủ khá nhanh vì chính phủ có những luật gia giỏi, và sau đó tôi sẽ đọc qua những hồ sơ khác.

Vừa đọc tôi vừa trao đổi với các luật sư trợ lý của tôi về vụ án. Trước phiên họp thảo luận, tôi sẽ phải đọc xong hồ sơ tóm tắt và trò chuyện với các luật sư trợ lý của mình, còn họ sẽ hoàn thành bản ghi chú. Trong suốt quá trình làm việc, tôi cố gắng suy nghĩ, hình dung và thử nghiệm những giả thiết khác nhau về vụ án". Chính quá trình hoạt động liên tục này cho phép Breyer tổng hợp và sàng lọc mọi thông tin trước khi đưa ra lập luận của mình. Ông cho biết thêm: "Và tất cả mọi người [ở tòa án] đều làm việc theo cùng một quy trình như thế".

Sau khi đã hoàn thành bước đầu tiên, các thẩm phán sẵn sàng cho giai đoạn tiếp theo - một tuần để thảo luận trực tiếp với nhau. Các vị thẩm phán sẽ không tranh cãi chính thức về vụ án. Breyer giải thích: "Chúng tôi đặt ra các câu hỏi về các bên liên quan trong vụ án, nhưng không phải để nghe họ bào chữa, vì tất cả chúng tôi đều đã biết nội dung bào chữa của họ. Chúng tôi chỉ đặt ra các câu hỏi xoáy vào những điểm mà mình thật sự quan tâm".

Sau đó, mọi người sẽ bắt đầu thảo luận về vụ án. Các thẩm phán có thể chia sẻ những ghi chú riêng đã chuẩn bị trước của mình về vụ án hoặc trao đổi riêng, mục đích chính là nêu ý kiến và thảo luận quan điểm với nhau. Khi cuộc họp bắt đầu, các thẩm phán đã có được cái nhìn bao quát mọi khía cạnh của vấn đề, cân nhắc những bất thường, trao đổi những điểm rắc rối với luật sư trợ lý, chất vấn các bên và lắng nghe quan điểm của các đồng nghiệp.

Cuộc họp giữa các thẩm phán được tổ chức và duy trì từ những năm 1800 đến nay. Breyer nói thêm: "Trong cuộc họp, chúng tôi lần lượt thay phiên nhau từ vị thẩm phán cấp cao cho đến những thẩm phán mới được bổ nhiệm và tất cả mọi người đều được phát biểu một lần trước khi một ai đó bắt đầu lượt phát biểu thứ hai của mình". Điều này bảo đảm rằng mọi quan điểm đều được trình bày. "Mỗi người có năm phút cho mỗi lượt phát biểu… Họ luôn cố gắng giải thích lý do cho phỏng đoán mà họ đang theo đuổi. Và tất cả mọi người ghi nhận những điều mà những người khác đã trình bày. Sau đó, mọi người sẽ cùng thảo

luận tới lui một số vấn đề. Với cách thảo luận trong cuộc họp chuẩn bị cho phiên tòa như vậy, chúng ta biết tại sao không khí trong tòa án luôn rất căng thẳng và nghiêm túc.

Những tác động của tâm lý đám đông mà các thẩm phán không chủ ý tránh từ đầu đã được Solomon Asch nghiên cứu lần đầu qua một thử nghiệm tâm lý. Nghiên cứu này không những làm sáng tỏ những gì diễn ra trong Tòa án tối cao mà còn giải thích vai trò của mỗi cá nhân có thể làm thay đổi quan điểm của cả một tập thể như thế nào.

Trong cuộc nghiên cứu của Asch, mỗi người tham gia được xếp vào một phòng cùng với nhiều người. Người ta thông báo là họ sẽ được kiểm tra thị lực. Cách kiểm tra có vẻ khá đơn giản: cả nhóm được xem hình ảnh ba đoạn thẳng có chiều dài khác nhau, và mỗi người được yêu cầu xác định đoạn thẳng nào trông giống đoạn thẳng thứ tư nhất. Việc này không hề phức tạp bởi vì chiều dài của các đoạn thẳng rõ ràng rất khác biệt, chắc chắn là bạn không cần phải có kính hiển vi hay thước kẻ mới có thể đưa ra câu trả lời đúng.

Nhưng những người tham gia không được biết là những "nhân vật" khác cùng có mặt trong gian phòng đó đã được chỉ định phải đưa ra các câu trả lời sai. Khi những người này lần lượt nêu lên câu trả lời sai của mình, người tham gia thật sự sẽ bị họ làm cho bối rối. Và điều thú vị đã xảy ra: thay vì kiên định với chọn lựa của mình, hầu hết người tham gia đều bắt đầu tỏ vẻ hoài nghi bản thân và quan điểm mâu thuẫn của riêng mình. Có phải mình nhầm lẫn chỗ nào hay liệu mình có nhìn các đoạn thẳng theo một góc độ khác biệt nào đó? Họ cứ băn khoăn như vậy và rồi họ quyết định cách tốt nhất là tán đồng ý kiến với đám đông, như vậy họ sẽ không trở thành kẻ khác lạ so với hầu hết mọi người. Thực tế, có đến 75% người tham gia cuộc thử nghiệm đưa ra câu trả lời sai trong ít nhất một vòng.

Có thể bạn sẽ nghĩ những người tham gia cuộc nghiên cứu đã quá dễ dàng bị tâm lý đám đông tác động. Nhưng cho dù bạn có tin tưởng vào sự độc lập và tự chủ của bản thân đến mức nào đi nữa thì tất cả chúng ta đều sẽ có những lúc hoàn toàn đánh mất

chính kiến của bản thân để thích nghi với tập thể. Chúng ta có thể lo lắng rằng nếu mình trình bày một quan điểm khác biệt, mọi người sẽ nghi ngờ kiến thức, thị hiếu và năng lực của chúng ta. Hoặc đơn giản là chúng ta không muốn tạo nên những xáo động trong nhóm. Thách thức đối với chúng ta là làm sao biết được khi nào mình nên lên tiếng.

Breyer giải thích rằng có thể khi suy nghĩ "Tôi là duy nhất" trỗi dậy thì ông sẽ nói lên quan điểm của mình, chẳng hạn như: "Tôi thật sự không đồng tình, nhưng tôi sẽ chấp nhận bởi vì không nhất thiết phải mâu thuẫn về điều này. Tôi cảm thấy không cần phải *làm như vậy*". Ông nói thêm: "Nếu tôi chỉ nghĩ về mình, tôi phải cảm thấy thôi thúc rất nhiều trước khi phản bác một ý kiến nào đấy". Lập luận này nghe có vẻ hợp lý nhất. Nhưng nếu các vị thẩm phán cứ lên tiếng phản bác mỗi khi họ thấy bất đồng dù chỉ là một ý kiến nhỏ, tòa án sẽ đi vào chỗ bế tắc. Bởi vì thực tế thì tiếng nói của một thành viên bất đồng có thể tạo nên rất nhiều sự khác biệt.

Asch đã phát hiện rằng mặc dù tâm lý thuận theo đám đông rất mạnh, nhưng sức ảnh hưởng của nó lại phụ thuộc nhiều vào sự nhất trí của tập thể. Trong một cuộc nghiên cứu khác, Asch thử nghiệm theo đúng quy trình cũ (một người tham gia ngẫu nhiên trong một căn phòng có nhiều người được chỉ định đưa ra đáp án sai), nhưng lần này cuộc thử nghiệm xuất hiện thêm một người được chỉ định đưa ra câu trả lời đúng. Đó là tiếng nói duy nhất trái với quan điểm chung và tạo nên sự khác biệt, "giúp" người tham gia chính vượt qua được áp lực nhóm. Trong hầu hết trường hợp, khi ý kiến khác biệt được nêu lên, người chơi đã công khai phản biện cả nhóm và khẳng định câu trả lời đúng mà mình đã chọn. Điều thú vị hơn nữa chính là ngay cả khi người đóng vai phản bác thậm chí không cần phải nói ra câu trả lời đúng thì vẫn có thể tác động đến tâm lý của người tham gia chính, người kia chỉ đảm nhận vai trò phá vỡ tâm lý hoài nghi để một ai đó can đảm nêu lên câu trả lời *khác biệt* với số đông.

Để chứng minh ảnh hưởng quan trọng của người đóng vai khác biệt trong nhóm, thậm chí đó là người không hoàn hảo,

người ta đã tiến hành một thử nghiệm đặc biệt. Dưới sự điều hành của nhà tâm lý Vernon Allen, một người tham gia được xếp vào một nhóm gồm những người đã được chỉ định khác và được yêu cầu trả lời vài câu hỏi đơn giản. Nhưng trong thử nghiệm lần này, mỗi người chơi được thông báo rằng trước khi bắt đầu cuộc nghiên cứu, anh sẽ phải thực hiện một khảo sát tự đánh giá một mình trong một văn phòng nhỏ. Sau năm phút, một nhà nghiên cứu gõ cửa và nói với người chơi rằng do thiếu phòng nên anh ấy sẽ phải chia sẻ không gian với một người khác (đây chính là người được chỉ định).

Điều ấn tượng nhất ở người được chỉ định này chính là cặp mắt kính mà anh ta đang đeo. Allen giải thích cặn kẽ rằng trong cuộc nghiên cứu, cặp kính này đã được đặt hàng để thiết kế "có một cặp tròng rất dày đến mức nhìn vào sẽ thấy đôi mắt của người đeo méo mó và tạo cảm giác người này bị suy giảm thị lực nghiêm trọng". Cặp tròng không chỉ "rất dày" mà thực tế phải nói là nó dày như cái đít chai, đến mức người ta phải thiết kế cho nó thấp dưới tầm mắt "để bảo đảm người đeo nó có thể nhìn thẳng bình thường mà không bị chóng mặt hay mỏi mắt".

Chưa hết, để nhấn mạnh "thị lực tồi tệ" của người được chỉ định, anh ta phải diễn một đoạn đối thoại soạn sẵn với người nghiên cứu. Người được chỉ định hỏi nhà nghiên cứu: "Xin lỗi, cuộc kiểm tra này có yêu cầu người tham gia phải có tầm nhìn xa không?". Khi nhà nghiên cứu xác nhận là có, người đóng vai sẽ phân bua rất đáng ngạc nhiên rằng: "Thị lực của tôi không tốt, tôi chỉ có thể nhìn thấy những vật ở rất gần thôi". Nhà nghiên cứu sẽ giả vờ tỏ ra lo lắng rồi yêu cầu người được chỉ định đọc những ký tự rất dễ thấy có sẵn trên tường. Sau vài lần căng mắt, cuối cùng, người được chỉ định sẽ tỏ vẻ chịu thua. Vậy là ý đồ đánh lạc hướng của những người thực hiện cuộc nghiên cứu đã thành công.

Lúc ấy, nhà nghiên cứu giải thích rằng ông cần tất cả năm người tham gia và các dụng cụ kiểm tra không thể hoạt động nếu không có đủ năm người. Ông nói với người được chỉ định: "Anh hãy cứ tham gia cuộc khảo sát, chỉ cần ngồi xuống thôi. Vì anh

không thể nhìn thấy các câu hỏi nên cứ việc trả lời tùy ý anh muốn. Tôi sẽ không tính phần trả lời của anh”.

Nhưng trong trường hợp này, người được chỉ định có cặp kính đít chai ấy vẫn có thể tác động giúp cho người tham gia chính chế ngự được tâm lý đám đông. 95% người tham gia chính không chiến thắng được sức mạnh tập thể khi không có sự hiện diện của người được chỉ định, nhưng chỉ có 64% người chơi tuân theo đám đông khi có mặt người được chỉ định đeo cặp kính đít chai và đưa ra một câu trả lời khác biệt, dẫu là sai hoàn toàn.

Vai trò của người nêu lên ý kiến bất đồng không chỉ phát huy ở Tòa án tối cao mà còn thể hiện trong hoạt động ngoại giao quốc tế và an toàn hàng không. Nhưng trước khi tìm hiểu vai trò ấy phát huy như thế nào, chúng ta cần tìm hiểu sức mạnh của những tác động tâm lý này.

Để biết được điều đó, chúng ta hãy chuyển sang vấn đề trị liệu gia đình. David Kantor, một chuyên gia trị liệu gia đình sống tại Boston, lần đầu tiên thực hiện nghiên cứu thông qua một chương trình truyền hình thực tế. Với nỗ lực tìm hiểu bệnh tâm thần phân liệt tác động như thế nào trong môi trường gia đình, Kantor cho đặt máy quay ở nhiều gian phòng của nhiều ngôi nhà, từ đó ông quan sát suốt nhiều giờ về sinh hoạt của mọi người. Mặc dù nghiên cứu của Kantor không đem lại nhiều kết quả về hiện tượng tâm thần phân liệt, nhưng qua đó ông đã phát hiện một điều thú vị luôn hiện diện trong môi trường tập thể, bất kể có yếu tố bệnh lý tâm thần phân liệt hay không.

Khi phân tích cuộc sống của những gia đình đang được quan sát, Kantor nhận thấy các thành viên trong các gia đình đó đều đảm nhiệm bốn vai trò riêng biệt tương đương nhau. Đầu tiên là vai trò *người khởi xướng*: đây là kiểu người luôn nêu ra ý kiến, thích bắt đầu những kế hoạch và chủ trương sáng tạo nhiều phương pháp mới để phát triển. Hãy hình dung đến một người giống như nhân vật Ferris Bueller của Matthew Broderick trong bộ phim *Ngày nghỉ của Ferris Bueller*. Bộ phim xoay quanh những ý tưởng thú vị và mới mẻ của Ferris Bueller: trốn học, mượn một chiếc xe cũ để chạy đi chơi, lẻn vào một nhà hàng sang trọng,

tham dự trận đấu bóng chày và làm trò trong một cuộc diễu hành. Khi bạn ở cùng một người giống như Ferris Bueller, bạn sẽ luôn cảm thấy sảng khoái và hứng khởi trước bất kỳ ý tưởng hoặc kế hoạch nào của anh bạn này. Bạn có thể luôn dựa vào người khởi xướng để phát triển những ý tưởng mới, họ không nhất thiết là nhân vật trung tâm của một bữa tiệc, nhưng rõ ràng họ chính là người đầu tiên đề xuất ý tưởng tổ chức bữa tiệc này.

Nếu Ferris Bueller đại diện cho kiểu *người khởi xướng* thì kiểu người đối lập với anh là *người ngăn cản*, một kiểu giống giống Cameron, bạn của Ferris. Ferris muốn lái xe đi chơi, Cameron lại sợ bị bắt gặp. Ferris muốn ăn bữa trưa thịnh soạn, Cameron nói rằng họ không có bàn đặt trước. Dù ý tưởng mới của người khởi xướng là gì, người ngăn cản cũng đều tìm ra điểm hạn chế để ngăn lại. Khi người khởi xướng đề nghị: “Đi Disneyland chơi đi!”. Người ngăn cản liền phản đối: “Không! Tốn tiền lắm”. “Chúng ta cùng mở công ty nhé!” “Làm vậy, năm đầu tiên chúng ta sẽ phải chịu lỗ nặng đấy!” Nếu với Ferris Bueller, chúng ta hứng thú đi ra ngoài và làm nhiều việc thú vị, thì ở cùng với Cameron chỉ vài phút đã khiến chúng ta do dự trước khi làm bất kỳ việc gì. Thế nên có thể chúng ta sẽ nghĩ rằng người ngăn cản quả là người hết sức trì trệ và tiêu cực, nhưng thực sự chúng ta sẽ nhận ra họ đóng một vai trò quan trọng trong việc duy trì trạng thái cân bằng cho nhóm.

Hẳn nhiên, người khởi xướng và người ngăn cản sẽ có những lúc đối nghịch nhau, đặc biệt là khi nhân vật *người hỗ trợ* xuất hiện và quyết định ủng hộ một trong hai phía. Khi một quyết định được đưa ra, người hỗ trợ nếu không đứng về phía người khởi xướng thì sẽ đứng về phía người ngăn cản. Đảm nhận vai trò thứ tư chính là *người quan sát*, người này giữ thế trung lập và có xu hướng chỉ bình luận về những sự việc đang diễn ra, kiểu như: “Có lẽ chúng ta đang bất đồng quan điểm về việc có đi Disneyland hay không”.

Hầu hết mâu thuẫn trong tập thể thường nảy sinh giữa người khởi xướng và người ngăn cản. Người khởi xướng có xu hướng tạo ra những điều khác biệt. Tâm trí họ đầy những ý tưởng mới

mẻ. Họ là người luôn có thái độ lạc quan và luôn khát khao hành động, sức sáng tạo, năng lượng và nỗ lực của họ có thể hữu ích khi cần tạo ra một sự đột phá. Trái lại, người ngăn cản lại đặt nghi vấn về tính khả thi và năng lực của những quyết định mới. Thay vì chấp nhận và hưởng ứng, họ tìm kiếm những nguy cơ tiềm ẩn có thể gây hậu quả về sau.

Nhìn chung, các tổ chức hoặc cá nhân thường dễ bị người khởi xướng thuyết phục, đơn giản vì họ mang đến nguồn năng lượng đầy sức sống và những ý tưởng mới mẻ; và tương tự cách lý giải đó, phần lớn chúng ta đều muốn né tránh kiểu người ngăn cản.

Điều này cũng giống như cách các chính trị gia và giới truyền thông Mỹ đã phản ứng với nước Pháp trong giai đoạn trước cuộc chiến tranh Iraq lần thứ hai. Thời điểm đó, với vai trò là người khởi xướng, chính phủ Mỹ đã nêu ra hàng loạt quan điểm để thuyết phục các chính khách và các quốc gia khác cùng tham gia cuộc chiến với Mỹ. Quan chức Nhà Trắng đã khuyến khích, khuấy động và thúc đẩy kế hoạch, và chẳng bao lâu sau, họ chiếm được sự ủng hộ của cộng đồng.

Nhưng khi tổng thống Mỹ cố gắng thông qua một nghị quyết của Liên Hiệp Quốc nhằm hỗ trợ cuộc chiến ở Iraq, Bộ trưởng đối ngoại Pháp Dominique de Villepin đã lên tiếng phản đối kế hoạch và tuyên bố: “Chúng tôi sẽ không đồng ý thông qua nghị quyết ủng hộ bạo lực”. Tương tự, khi Tổng thống Bush muốn thúc đẩy kế hoạch và bắt đầu tìm kiếm các loại vũ khí hủy diệt hàng loạt ở Iraq, Tổng thống Jacques Chirac ra sắc lệnh “hoàn toàn tin tưởng” vào ban thanh tra Liên Hiệp Quốc sẽ tiếp tục công việc mà không can thiệp sâu vào vấn đề này. Và khi nước Mỹ chuẩn bị tấn công, Bộ trưởng de Villepin lại tiếp tục lên tiếng cảnh báo.

Nước Pháp nhanh chóng được gắn cái mác là kẻ phá rối, và Quốc hội Mỹ tỏ ra thất vọng đến nỗi đã ban hành quyết định đổi tên các món rán kiểu Pháp trong quán ăn tự phục vụ của trụ sở Quốc hội thành “món rán tự do”. Và đúng như phong cách của người ngăn cản, đại sứ Pháp trả miếng: “Chúng tôi đang ở trong thời khắc nghiêm túc để giải quyết những vấn đề nghiêm túc,

nên chúng tôi không quan tâm các ngài gọi miếng khoai tây là gì”.

Nhìn lại cuộc chiến tranh Iraq, rõ ràng nước Pháp đã nêu lên một nhận định đáng quan tâm. Nhưng bởi vì họ vừa khít với vai trò người ngăn cản nên đã trở thành cái gai trong mắt của những thế lực ủng hộ Tổng thống Bush.

Tuy người ta thường cố tình phớt lờ tiếng nói của người ngăn cản nhưng trên thực tế vai trò của họ là rất quan trọng trong việc duy trì trạng thái cân bằng cho tập thể. Một người ngăn cản được ví như chiếc phanh hãm giúp tập thể tránh sa vào tai họa tiềm ẩn. Ngay cả khi nếu quan điểm của người ngăn cản là sai thì ít nhất nó cũng tạo ra một cơ hội tranh luận, tạo điều kiện cho những người còn lại nhìn nhận vấn đề kỹ càng hơn.

Breyer đã giải thích vai trò cần thiết của người ngăn cản ở Tòa án tối cao: “Nếu một ai đó định đưa ra lời phản bác… chắc hẳn họ có quan điểm, muốn được trình bày. Thông thường, quan điểm chung [của số đông] sẽ có chút ít thay đổi trước những nhận định hay quan điểm này [của những người nêu ý kiến trái ngược]. Vì vậy, mỗi năm tòa án lại luân phiên công việc một hoặc hai lần”.

Ngay cả khi những người nêu ý kiến trái ngược không được ủng hộ - để có thể thay đổi quan điểm của tòa án - thì họ vẫn tạo được ảnh hưởng lên cả quá trình làm việc. Breyer nói: “Quan điểm họ đưa ra có thể khiến những người khác phải cân nhắc”.

Breyer nhớ lại: “Năm ngoái, trong vấn đề về sự phân biệt hay xóa bỏ nạn phân biệt, tôi đã có quan điểm rất khác biệt. Tôi thể hiện sự bất đồng của mình bằng cách nào? Tôi đã viết một bài phản bác dài đến bảy mươi bảy trang, trước đó tôi chưa làm thế bao giờ. Chưa bao giờ. Bài phản bác dài nhất mà tôi từng viết chỉ khoảng hai mươi trang. Vì thế việc này khá lạ lùng. Sau đó tôi dành hai mươi phút để trình bày trước mọi người, tôi chắc rằng việc đó là kỳ lạ, quả thật rất lạ lùng. Do đó, nếu bạn nghĩ có điều gì đó không đúng đang diễn ra, bạn sẽ tìm ra cách trình bày quan điểm của mình thật phù hợp”.

Mặc dù Breyer biết không có nhiều khả năng tòa án sẽ thay đổi

quyết định, nhưng bằng cách diễn thuyết, ông đã đặt quan điểm của mình lên bàn cân, buộc những thẩm phán khác phải xem xét và nhận định, đồng thời đề xuất Quốc hội ban hành những đạo luật mới.

Sự xuất hiện của người nêu ý kiến trái ngược không gây lộn xộn trong tập thể, và những người ngăn cản không phải lúc nào cũng chỉ là kẻ nói nhiều. Breyer giải thích: "Tại nhiều quốc gia châu Âu, các phiên tòa không công bố những ý kiến trái ngược. [Các thẩm phán] có thể bất đồng quan điểm, nhưng họ chỉ đưa ra một quan điểm duy nhất, bởi vì họ muốn mọi người nghĩ rằng luật lệ là bất di bất dịch và sẽ không có tranh luận diễn ra. Điều này đúng ở Bỉ và cả ở Liên minh châu Âu".

Mong muốn đưa đến một ý kiến thống nhất là điều dễ hiểu. Nhưng Breyer đã chỉ ra kết quả cuối cùng rằng quan điểm đồng thuận ở Tòa án tối cao trong trường hợp này đã được hình thành từ chính những ý kiến bất đồng. Breyer nhận định: "Vấn đề của việc đưa ra một ý kiến bất đồng chính là thật sự khó khăn khi người ta đang nương theo quan điểm chung [của số đông]... và bất ngờ họ [phải] tập trung phản bác ý kiến khác biệt này". Số đông phải điều chỉnh quan điểm của mình để đáp ứng với những quan điểm khác biệt được đưa ra, rồi người nêu quan điểm khác biệt lại phản biện và cứ thế quá trình tiếp tục. Breyer nói: "Mọi người liên tục ghi nhận và ghi nhận". Và vì thế quá trình này đã thực hiện tốt một chức năng quan trọng. "Nó có ích đến mức nào? Nó rất hữu ích bởi vì quan điểm chung của tập thể sẽ được mài giũa và trở nên hoàn hảo hơn. Bởi vì mọi người [các thẩm phán] buộc phải cân nhắc trước mọi ý kiến phản bác".

Breyer nhận định: "Về vấn đề này, dĩ nhiên cũng có những quan điểm khác nhau. Một số người như [cựu Thẩm phán tối cao] Rehnquist cho rằng việc nêu lên ý kiến bất đồng là lãng phí thời gian. Ông ấy không thích tranh luận. Và đôi lúc, ông cảm thấy khó chịu khi phải phản biện một ý kiến bất đồng. Nhưng cũng có những người, như Thẩm phán Scalia, lại rất vui vẻ tiếp nhận những ý kiến bất đồng. Họ không muốn bất kỳ ý kiến phản biện nào được đưa ra mà không có hồi đáp".

Sự ngăn cản có thể làm cho một số người cảm thấy không dễ chịu, đặc biệt là với những ai có liên quan, nhưng đây là yếu tố cần thiết để phát huy tối đa sức mạnh tập thể. Và có những lúc sự ngăn cản kịp thời còn có thể cứu sống được sinh mạng con người.

Hãy trở lại trường hợp của cơ trưởng Van Zanten khi ông quyết định cất cánh tại sân bay Tenerife trong điều kiện chưa nhận được tín hiệu từ đài kiểm soát không lưu. Tai nạn khủng khiếp xảy ra đã gây chấn động trong ngành hàng không toàn thế giới. Sau sự kiện này, nhiều hộp đen của các máy bay bị tai nạn trong nhiều năm qua đã được mang ra nghiên cứu lại. Kết quả cho thấy có đến 70% nguyên nhân tai nạn xuất phát từ sai lầm của con người, và phần lớn những sai lầm này có liên quan đến những tác động tập thể. Đây là nội dung đoạn đối thoại trong những giây cuối cùng được lưu lại trong hộp đen máy bay của Van Zanten.

Khi Van Zanten đặt tay lên van tiết lưu và xoay mạnh, phi công phụ lái đã ngăn cản ông:

- Đợi đã! Chúng ta chưa nhận được lệnh từ đài kiểm soát không lưu mà!

Van Zanten đồng ý với nhận định đó, nhưng lại lo sợ mình sẽ bị cản trở, ông trả lời:

- Tôi biết! Anh gọi hỏi họ đi!

Điều ngạc nhiên chính là người phi công phụ lái vừa mới ngăn cản thì đã lập tức thoái lui. Sự thực là khi Van Zanten cố gắng cất cánh lần thứ hai, phi công phụ lái đã im lặng. Và vì không có tiếng nói của người ngăn cản, một chuỗi những hành động chết người đã diễn ra ngay sau đó.

Nghiên cứu của NASA về những vụ va chạm máy bay đã tạo ra một cuộc cách mạng trong các quy trình hàng không. Một quy chuẩn mới cho quy trình tương tác trong buồng lái máy bay đã ra đời: chương trình Quản lý nguồn lực phi hành đoàn (CRM) trong huấn luyện phi công, ngoài những kỹ năng cơ bản họ còn được rèn luyện kỹ năng trở thành người ngăn cản hữu ích. Chúng tôi phỏng vấn tiến sĩ Barbara Kanki, một chuyên gia tâm

lý được NASA mời tham gia chương trình CRM tại Trung tâm nghiên cứu Ames. Kanki chia sẻ về những ngày đầu làm việc tại NASA: "Tôi không am hiểu về hàng không, không gian hay quân đội".

Nhưng lĩnh vực chuyên môn của bà lại rất phù hợp với mong muốn củng cố vấn đề an toàn trong ngành hàng không của NASA. Kanki cho biết các vụ tai nạn máy bay đều được quy cho các nguyên nhân khách quan cho đến thời điểm đó. "Khi một vụ tai nạn máy bay xảy ra, chúng ta không biết được điều gì thật sự đã diễn ra". Theo Kanki, khi các nhà nghiên cứu đánh giá năng lực phi công trong lúc thực hiện nhiệm vụ mô phỏng, họ phát hiện "những thể hiện khác nhau giữa các phi công không phụ thuộc vào kỹ năng kỹ thuật của họ. Mà có lẽ vấn đề nằm ở kỹ năng quản lý. Và đây chính là mấu chốt để giải quyết vấn đề".

Nhờ những nhà nghiên cứu như Kanki mà ngành hàng không đã có nhiều thay đổi tích cực. Nhận định về những năm trước khi xảy ra tai nạn ở Tenerife, cơ trưởng Lex Brockington của hãng hàng không Southwest Airlines giải thích: "Trong lịch sử ngành hàng không, suốt một giai đoạn dài cơ trưởng giữ vị trí quan trọng nhất, trên máy bay họ có quyền lực như thần thánh. Nếu cơ trưởng đã đưa ra một quyết định, những thành viên trong phi hành đoàn sẽ không dám lấn quyền và họ im lặng chấp hành".

Van Zanten là một cơ trưởng tài giỏi và được mọi người ngưỡng mộ. Vậy nên không ai nghi ngờ bất kỳ quyết định nào của ông và cũng không ai có thái độ chống ông. Làm sao có một phi công nào dám phản ứng lại mệnh lệnh của người nổi tiếng là phi công an toàn nhất của hãng KLM?

Nhưng chương trình CRM đã thay đổi tất cả những quan điểm cố hữu này. Brockington giải thích: "Khi tôi đến hãng hàng không Southwest Airlines, mọi người đều mong muốn tìm ra cách giải quyết những sai phạm xuất phát từ yếu tố con người. Chương trình CRM đã được xây dựng với quan niệm rằng 'cơ trưởng cũng là một con người bình thường'. Ngày nay, cơ trưởng vẫn giữ vai trò người kiểm soát máy bay. Nhưng vị trí hiện tại

của họ không còn độc tôn như thần thánh. Ngay từ khi các phi công tham gia phỏng vấn, người ta đã đặt ra cho họ những tình huống khác nhau để họ cọ xát với thực tế. Các phi công được huấn luyện để có thể giao tiếp hiệu quả cũng như tiếp nhận phản hồi, và các thành viên phi hành đoàn được yêu cầu nêu ý kiến ngay khi họ nhận thấy cấp trên của mình phạm sai lầm.

Cơ trưởng Brockington mong muốn tiến một bước xa hơn: "Tôi thích nói lên những suy nghĩ của mình. Tôi suy nghĩ và tôi sẽ trình bày những điều tôi đang nghĩ đến. Như vậy, người ngồi cạnh tôi sẽ luôn biết được tôi đang nghĩ gì. Và nếu phi công trợ lái có thể nhận ra một sai lầm nào đó trong ý nghĩ của tôi, anh ấy sẽ dễ dàng nói lên nhận định của mình hơn. Họ không chỉ ra bạn phải làm như thế nào, nhưng tôi nghĩ đó là một ý tưởng hay".

Tại hãng hàng không Southwest Airlines, người ta thật sự đề cao văn hóa đồng đội này. Brockington nói: "Chúng tôi chỉ tiếp nhận những con người thân thiện và cởi mở". Phi hành đoàn và các nhân viên cùng ở tại một khách sạn và hòa đồng với nhau. "Chúng tôi khuyến khích phi hành đoàn hãy cởi mở. Nếu như họ cảm nhận được cơ trưởng là người thoải mái, họ chắc chắn sẽ mạnh dạn nêu ý kiến của mình khi nhận ra có điều đáng lo ngại". Brockington nói với phi hành đoàn của mình: "Chúng ta đều có thể phạm phải sai lầm, vì thế tôi thật sự mong mọi người sẽ nói ra ý kiến của mình khi cảm thấy có vấn đề. Nếu các bạn nói ra điều gì đó khiến các bạn không hài lòng, thì tôi cũng không khó chịu đâu".

Khi Brockington tham gia khóa huấn luyện CRM định kỳ hàng năm, một trong những người thầy ông được gặp là cơ trưởng Cathy Dees. Bà huấn luyện chương trình CRM cho các phi công mới vào nghề và củng cố kiến thức cho các phi công hiện tại của hãng Southwest Airlines. Các phi công được huấn luyện rằng khi nhận ra có điều bất thường trong quy trình an toàn thì hãy truy vấn cơ trưởng. Quy trình truy vấn gồm ba bước mà mọi phi công của Southweat Airlines đều thuộc nằm lòng. Dees nói: "Bước thứ nhất là khẳng định sự việc, chẳng hạn: tốc độ của chúng ta đang chậm lại". Nếu không có hiệu quả, hãy thực hiện bước "truy vấn"

thứ hai. Theo Dees, nghiên cứu đã chỉ ra rằng “cách tốt nhất để thách thức một người chính là gọi tên của họ và đề cập khái quát vấn đề. ‘Mike, anh đang định đi theo hướng này à? Hãy kiểm tra lại độ cao nhé!’”. Cách này sẽ thu hút sự chú ý của cơ trưởng và giúp anh ấy thoát khỏi suy nghĩ chủ quan của mình. Bà nói thêm: “Việc nhấn mạnh sự thật mà không cần đề cập chi tiết là rất quan trọng”.

Nếu cả hai bước này đều không có kết quả, thì bước thứ ba chính là “hành động”. Dees giải thích: “Nếu máy bay đang hạ cánh không ổn định, chẳng hạn máy bay đang tiến về đường băng mà chưa hạ xuống độ cao cần thiết hay với tốc độ hơi nhanh, hoặc không đủ điều kiện để tiếp đất an toàn thì chúng ta cần cho máy bay lượn vòng”. Tiến sĩ Dees đề xuất có thể hành động kiểu như liên lạc với tổng đài và báo cáo: “‘Máy bay Southwest 1 bay vòng, chúng tôi đang ở vị trí quá cao so với mặt đất’. Và khi bạn thông báo điều gì đó đến tổng đài, nhân viên của trạm kiểm soát không lưu sẽ ngừng cung cấp thông tin hỗ trợ việc tiếp đất. Bằng cách đó, hành động ngăn cản đã được thực hiện mà không phải đụng đến các thiết bị trong máy bay, nhưng đôi khi điều này sẽ khiến cho phi hành đoàn khó chịu”.

Thông thường, chỉ cần hai bước đầu tiên là đã đủ thu hút sự chú ý của cơ trưởng, hiếm khi phi công phụ lái phải hành động. Chương trình huấn luyện rất đề cao vai trò nêu ý kiến của người ngăn cản và thái độ lắng nghe cũng như hiệu quả giao tiếp của người chỉ huy.

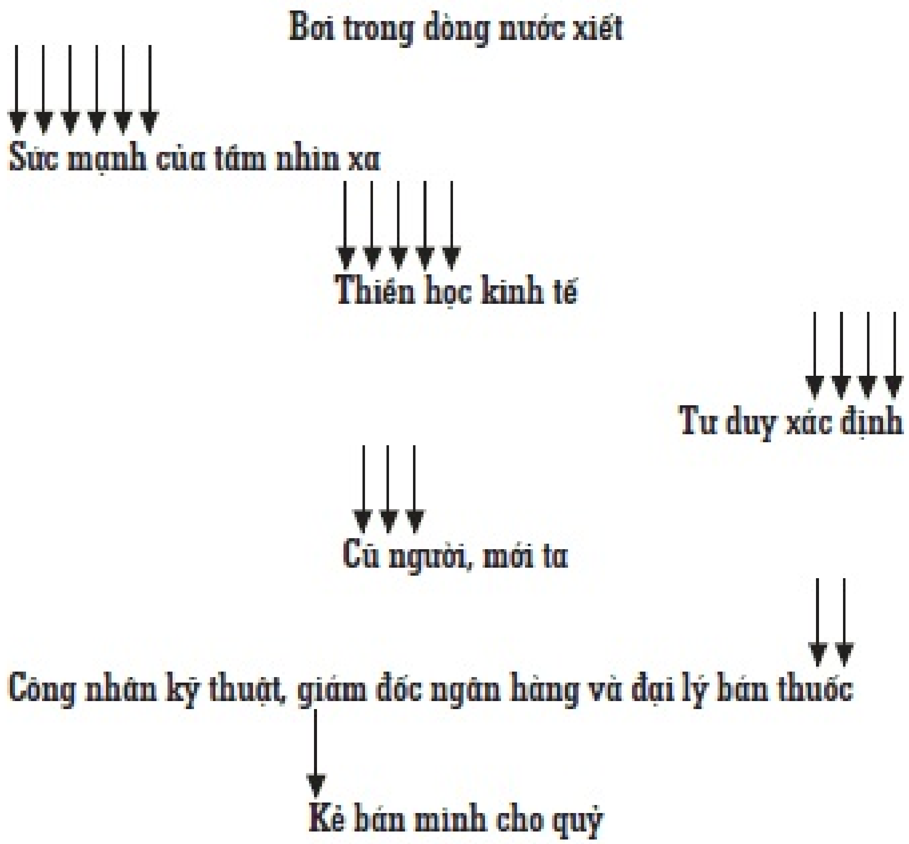
Việc tự do nêu ý kiến phản hồi và trình bày những mối quan tâm, cùng với sự sẵn lòng tiếp nhận điều đó của những người có trách nhiệm, chỉ thật sự cần thiết trong phòng họp - nơi có thể tránh được sai phạm lớn bằng cách cởi mở và tiếp thu phản hồi của người ngăn cản. Giới y khoa cũng giải quyết những sai phạm do con người gây ra bằng cách vận dụng phương pháp phối hợp trong phi hành đoàn của ngành hàng không. Cơ quan Nghiên cứu chăm sóc y tế và chất lượng của Mỹ đang tài trợ cho một nghiên cứu tại Đại học Texas về việc áp dụng các tiêu chuẩn an toàn hàng không và huấn luyện cho các bác sĩ, đặc biệt trong

phòng phẫu thuật và phòng cấp cứu.

Chương trình CRM cũng được áp dụng trong môi trường công nghiệp như ngành khai thác xa bờ và các nhà máy năng lượng hạt nhân. Chương trình huấn luyện giúp các công nhân trong các phòng điều khiển và các trung tâm chỉ huy khẩn cấp tránh phạm phải sai lầm có thể dẫn đến tai nạn.

Dù trong tình huống nào, trong khoang lái máy bay hay phòng hội nghị, ý kiến khác với số đông đều có thể gây nên cảm giác khó chịu. Tuy nhiên, dù việc đối mặt với người ngăn cản là một trải nghiệm không thú vị nhưng những ý kiến của họ là đặc biệt cần thiết để duy trì trạng thái cân bằng cho tập thể. Việc chúng ta không mong muốn nhận được những ý kiến của người ngăn cản xét cho cùng là điều rất bình thường, nhưng tiếng nói của họ - ngay cả khi họ không hoàn hảo - vẫn có thể là sự ngăn cản hữu hiệu và đủ sức mạnh để chế ngự dòng chảy của tư duy cảm tính.

LỜI KẾT



Đứng trên bãi biển, một tay cầm tuýp kem chống nắng, tay kia nắm chặt chiếc còi, các nhân viên cứu hộ đã được huấn luyện phải luôn quan sát để đề phòng những nguy hiểm chết người có thể xảy ra với khách du lịch. Thoạt nhìn, những nguy hiểm này không tồn tại rõ ràng, nhưng thực chất nguyên do của 80% tai nạn chết đuối gần bờ lại xuất phát từ một vấn đề tiềm ẩn.

Những bãi cát ngầm gần bờ biển có vai trò giống như những con đập ngăn nước rút về đại dương. Sóng mạnh đập vào bờ sẽ tạo ra áp suất lớn, những đợt sóng này sẽ đánh vỡ bãi cát ngầm và tạo ra những luồng chảy xiết. Bất cứ người nào không may rơi vào luồng nước này sẽ bị cuốn ra xa khỏi bờ biển.

Theo phản xạ tự nhiên, khi rơi vào hoàn cảnh này, người ta sẽ cố gắng hết sức để bơi về phía đất liền, nghĩa là ngược với luồng nước chảy xiết. Nhưng ngay cả những tay bơi khỏe nhất cũng không thể chiến thắng được lực chảy dữ dội của luồng nước rút

ra đại dương. Các nhân viên cứu hộ cho biết cách tốt nhất để thoát khỏi lực cuốn của dòng chảy mạnh đó chính là cứ bơi dọc theo bờ biển cho đến lúc bạn thoát khỏi dòng nước xiết.

Tương tự như thế, khi gặp phải những tác động tâm lý ngầm ẩn, cách tốt nhất để chế ngự chúng chính là bạn không cần phải tuân theo bản năng tự nhiên của mình. Bởi vì, làm như thế sẽ càng khiến cho những tác động tâm lý này phát huy mạnh mẽ hơn, và đôi lúc chính bản năng sẽ khiến chúng ta chệch hướng ngay từ ban đầu.

Dĩ nhiên, cũng có những giải pháp hữu hiệu để chúng ta tránh khỏi các tác động này. Để tìm kiếm phương pháp vượt qua tâm lý lo sợ tổn thất, chúng ta hãy quay lại với câu chuyện của Jordan Walters - chuyên gia tư vấn tài chính của công ty Smith Barney. Jordan đã chia sẻ một ví dụ cho quan điểm của ông trong việc vượt qua tác động tâm lý này: “Giả sử bạn đang đi trên một cuộc hành trình dài và bạn bị nổ lốp xe. Sau khi thay bánh xe, bạn băn khoăn giữa hai lựa chọn. Một là tìm đường tắt để bù lại khoảng thời gian sửa xe và thay đổi lộ trình đã định để có thể đến nơi đúng giờ; hai là vẫn tiếp tục đi theo lộ trình cũ và chấp nhận về đích muộn hơn”. Jordan ủng hộ phương án thứ hai, đó là phương pháp có “tầm nhìn xa”. Bạn có thể sẽ bị trễ chút ít, nhưng “bạn vẫn đang đi theo lộ trình định sẵn và biết chắc mình đang đi đâu”. Trong khi đó, việc điều chỉnh lộ trình mới có thể sẽ khiến cho bạn lạc lối hoàn toàn.

Khi có việc gì đó xảy ra ngoài dự định, chúng ta có thể vội vã tìm một giải pháp tức thời để đối phó hoặc vẫn quả quyết rằng trong cả hành trình dài của mình, điều vừa xảy ra chỉ là một sự cố nho nhỏ mà thôi. Rõ ràng việc hoạch định một kế hoạch lâu dài và tập trung nỗ lực để thực hiện mới là quan trọng và đó cũng chính là chìa khóa để chế ngự nỗi lo bị thiệt hại của chúng ta.

Jordan giải thích: “Khách hàng của chúng tôi đều là những người theo đuổi mục tiêu tích lũy và bảo toàn vốn lâu dài. Thách thức đặt ra chính là họ không được để cho những biến động ngắn hạn, tương tự sự cố ‘nổ lốp xe’ nêu trên có thể tác động và làm

xáo trộn cả kế hoạch dài hạn của mỗi người".

Trong cuộc sống thường ngày, những điều tương tự như vậy vẫn thường xảy ra. Chúng tôi từng trò chuyện với Erin, một người bạn của chúng tôi, về những phát hiện xoay quanh hiện tượng tâm lý lo sợ tổn thất và làm thế nào mà tâm lý này gây lệch lạc, tác động vào tư duy cũng như khả năng nhận định của con người. Và Erin đã kể câu chuyện sau: "Có lần tôi đang lái xe trên một con đường đông nghẹt ở San Francisco thì một gã thanh niên kỳ quặc bỗng dưng chắn ngang trước đầu xe của tôi làm cho tôi không di chuyển được nữa. Khi đèn giao thông chuyển sang màu xanh, gã vẫn ỳ ra đấy mà không chịu nhúc nhích gì cả". Lúc ấy, Erin đã đặt chân lên bàn đạp ga và sẵn sàng vô ga để rẽ sang làn đường bên trái đang đông nghẹt xe cộ nhằm vượt qua gã thanh niên. Nhưng ngay khi sắp làm vậy, Erin chợt nhớ lại những suy nghĩ của cô về Jordan: "Tôi nhận ra mình đã rơi vào tâm lý lo sợ thiệt hại. Rõ ràng tôi không muốn lãng phí thời gian của mình. Nhưng lúc ấy tôi chợt nghĩ: 'Mình đang làm gì thế này chứ?'". Vậy là thay vì phản ứng theo cơn bốc đồng thoáng qua (cố gắng tiết kiệm vài giây), Erin đã chọn cách suy xét cẩn thận hơn (nhận ra một vài giây không đáng để cô liều lĩnh với mạng sống của chính mình).

Bản năng né tránh những thiệt hại có thể xảy ra của con người sẽ có nhiều khả năng làm lệch lạc suy nghĩ vì chúng ta quá coi trọng những mục tiêu ngắn hạn. Trái lại, khi chúng ta hướng đến một tầm nhìn xa hơn thì những tổn thất trong thoáng chốc ấy không còn là mối đe dọa ghê gớm với chúng ta nữa.

Nhận ra được sức mạnh và tác động tiêu cực rõ ràng của những phán đoán nhất thời, Jordan đã dạy các con của ông về giá trị của việc có được tầm nhìn xa. Ông chia sẻ: "Tôi nghĩ ra một trò chơi đầu tư với mục tiêu dài hạn". Jordan dựa theo cách thức mà các trường học giới thiệu với trẻ em về đầu tư. "Nếu bạn quan sát các trò chơi đầu tư của các trường học, bạn sẽ nhận thấy vấn đề rắc rối chính là chỉ có thể thực hiện trò chơi trong một học kỳ: một thời hạn quá ngắn. Trong trò chơi đó bạn được nhận một khoản tiền mô phỏng nhất định, bạn có thể chọn một vài công

ty, đoán xem công ty nào có thể sinh lời sau vài tháng. Nhưng hạn chế trong trò chơi này chính là bạn phải đặt mình vào một phạm vi nhỏ hẹp hơn là thị trường thực sự. Bạn đang tham gia vào một thị trường có thể sụp đổ hoặc tăng trưởng mạnh mẽ chỉ trong vòng ba tháng, nhưng ở đó bạn thật sự không thể nhận ra nguyên tắc và mục tiêu căn bản của một công ty. Chính vì thế, tôi đã dỡ bỏ rào cản thời gian trong trò chơi này".

Jordan dành thời gian giúp các con đánh giá các công ty chuyên về những lĩnh vực mà chúng quen thuộc, chẳng hạn như công ty sản xuất đồ chơi, cửa hàng thực thẩm, hay các hệ thống nhà hàng, và giúp chúng mua loại cổ phiếu chúng chọn lựa. Nhưng ông không để các con tập trung nhiều vào các công ty mà định hướng chúng tập trung vào giới hạn thời gian. Vậy khoảng bao lâu thì các con của Jordan kiểm tra giá trị cổ phiếu của chúng một lần? Ông cho biết: "Chúng theo dõi diễn biến cổ phiếu theo chu kỳ từng năm". Chỉ một lần trong suốt một năm, và đó quả là một khoảng thời gian *thật* dài.

Nếu việc nhìn xa vào tương lai là cách để tránh gây ra những quyết định sai lầm vì tác động của tâm lý lo sợ tổn thất nhất thời thì liều thuốc để chế ngự áp lực trách nhiệm - áp lực khiến chúng ta không thể từ bỏ một kế hoạch mà mình đã theo đuổi ngay cả khi kế hoạch này rõ ràng đã thất bại chính là áp dụng quan niệm Thiền tông và học cách quên đi quá khứ. Vấn đề nằm ở chỗ chính chúng ta phải chấp nhận rằng việc gì đã qua là đã qua, và lúc này, thay đổi hướng đi sẽ tốt hơn là cứ để mình càng lúc càng lún sâu thêm.

Quan niệm "để quá khứ ngủ yên" sẽ đúng dù bạn là một viên chức chính phủ có nhiệm vụ quản lý một dự án công cộng đang rơi vào bế tắc, hay một giám đốc tiếp thị tiếp tục tài trợ một chiến dịch đã thất bại vì không muốn bị đánh giá là kẻ bỏ cuộc. Ở lại tàu trong lúc nó sắp chìm không phải là cách xử trí phù hợp với tư duy duy lý. Một nhà đầu tư đã nói với chúng tôi về việc quản lý hiệu quả đầu tư như thế này: "Nhiều lúc bạn phải tự nhận biết khi nào cần phải vượt lên".

Andy Grove, cựu giám đốc điều hành của hãng Intel, trong

cuốn sách *Vượt qua ảo tưởng* của mình đã chia sẻ việc ông và người đồng sáng lập Intel - Gordon Moore - quyết định từ bỏ phân khúc vi mạch bộ nhớ và tập trung tất cả nguồn lực để phát triển thị trường vi xử lý đầy tiềm năng vào năm 1985. Thời điểm đó, ưu thế của Intel là các loại vi mạch bộ nhớ. Grove nói: "Chúng tôi đã có những định hướng dựa trên những đặc thù riêng, và cuối cùng, thị trường bộ nhớ vẫn *thuộc về* chúng tôi". Nhưng Intel lại mất khá nhiều tiền vào phân khúc vi mạch bộ nhớ trong một khoảng thời gian vì sự xâm nhập của những sản phẩm có xuất xứ từ Nhật Bản được sản xuất hàng loạt với chất lượng cao nhưng giá cả mềm hơn. Rõ ràng Intel cần phải làm điều gì đó. Grove nói thêm: "Tôi ngồi trong văn phòng với chủ tịch Intel và giám đốc điều hành Gordon Moore, chúng tôi thảo luận về tình thế khó khăn này. Mọi người đều bối rối và thất vọng. Tôi nhìn ra cửa sổ, về phía vòng đu quay của công viên Great America đang chầm chậm quay đều, sau đó tôi nghiêng sang Gordon và hỏi: 'Nếu chúng ta bị sa thải và ban quản trị thuê một giám đốc điều hành mới, anh nghĩ giám đốc mới ấy sẽ làm gì?'. Gordon trả lời không do dự: 'Anh ta sẽ loại chúng ta ra khỏi bộ nhớ'. Tôi nhìn Gordon, lặng người đi rồi nói: 'Vậy thì tại sao tôi và anh không bước ra cửa, rồi bước trở vào đây và chính chúng ta sẽ làm điều đó?'". Và đó chính là cách mà Intel vượt qua áp lực trách nhiệm của chính họ để đưa ra quyết định táo bạo tập trung vào phân khúc thị trường vi xử lý, từ đó tạo điều kiện đưa Intel trở thành một trong những tập đoàn vững mạnh nhất của Mỹ.

Khi cảm thấy không chắc chắn về việc nên hay không nên tiếp tục một nhiệm vụ nào đó, sẽ tốt hơn nếu chúng ta tự đặt câu hỏi: "Nếu tôi là người mới đến và được quyền lựa chọn ngừng ngay dự án này hay tiếp tục xúc tiến nó, liệu tôi có quyết định ngừng dự án ở điều kiện hiện nay không?". Nếu câu trả lời là không, rất có thể chúng ta đã rơi vào áp lực trách nhiệm tiềm ẩn. Quyết định dừng lại có thể sẽ khiến cho chúng ta không thoải mái, nhưng đó lại có thể là cách tốt nhất.

Tuy nhiên, để quyết định không tiếp tục thực hiện một điều gì đó cũng cần đến một phương pháp như Thiền tông. Phương cách

hữu hiệu nhất để chế ngự tư duy tiêu cực, kết quả của hiện tượng quy kết giá trị, chính là hãy lưu tâm và quan sát mọi việc như bản chất vốn có của chúng, chứ đừng chỉ dựa vào dáng vẻ bên ngoài mà nhận định. Bạn phải chuẩn bị để chấp nhận rằng những ấn tượng ban đầu của mình về một người, một sự việc có thể là hoàn toàn sai.

Việc nhận ra chúng ta đang phán xét chỉ dựa trên những giả định về tình huống hay giá trị của một người có thể giải phóng chúng ta khỏi tác động tâm lý này. Ắt hẳn bạn vẫn còn nhớ khảo sát về thức uống SoBe, kết quả là những người được hưởng giá rẻ hơn lại có biểu hiện tinh thần kém hơn những người cùng uống loại thức uống này với giá thực của nó? Trong một nghiên cứu khác về nước uống, các nhà nghiên cứu đã thực hiện lại khảo sát này, nhưng họ đề nghị người tham gia trước hết hãy thử đánh giá xem liệu khoản tiền mà họ phải bỏ ra cho loại thức uống này có ảnh hưởng đến khả năng tập trung của họ hay không. Nếu câu trả lời được khẳng định, vấn đề đã rõ ràng. Các nhà nghiên cứu mong muốn người tham gia cân nhắc thực tế rằng giá cả của thức uống không liên quan đến tác dụng mà nó mang lại. Kết quả của cuộc khảo sát là điểm đánh giá năng lực tinh thần của những sinh viên nhận chai SoBe giá rẻ hơn và được đề nghị trả lời câu hỏi trên đã không hề giảm đi sau khi họ thưởng thức SoBe, và các sinh viên thử thức uống SoBe đúng giá cũng có kết quả giống như vậy.

Tương tự trường hợp trên, Elizabeth Gibson có lần đã vượt qua khuynh hướng tự nhiên của tâm lý quy kết giá trị khi cô đang đi dọc theo con đường dốc phía Tây Manhattan và trông thấy một tác phẩm nghệ thuật đang nằm dựa vào hai túi rác. Lúc ấy, cô đã cảm thấy thôi thúc hãy cứ đi tiếp, nhưng rồi cô dừng lại và nhìn kỹ tác phẩm đó hơn. Gibson chia sẻ với tờ *New York Times:* “Tôi thật sự cảm thấy mâu thuẫn với chính mình. Tôi gần như đã bỏ đi. Bởi vì bức tranh ấy dù thật tuyệt vời nhưng nó lại được lồng trong một khung tranh rẻ tiền”. Cuối cùng, Gibson quyết định mang bức tranh đó về nhà và treo lên tường. Bức tranh đó là *Tres Personajes* - tác phẩm của Rufino Tamayo, một họa sĩ nổi tiếng

người Mêhicô. Tác phẩm này đã bị đánh cắp và sau đó bị vứt ra đường. Nếu Gibson đến đó chậm hơn hai mươi phút, có lẽ những người thu gom rác đã mang bức tranh đi cùng với rác. Sau đó, bức tranh đã được hãng Sotheby bán đấu giá và đạt mức giá hơn một triệu đô-la. Nếu người qua đường đi ngang qua bức tranh và biết tác phẩm này từng được đưa vào bảo tàng, chắc hẳn họ sẽ nhặt nó ngay. Tuy nhiên, người ta đã đánh giá giá trị tác phẩm chỉ dựa vào khung tranh trông có vẻ rẻ tiền và đống rác tầm thường xung quanh nó, và thế là họ cứ đi qua mà không bận tâm gì.

Dù mua sắm tại một gian hàng thanh lý hay ở một cửa hiệu sang trọng, chúng ta cũng hay đấu tranh với chính mình khi quyết định không mua một món hàng nào đó chỉ vì giá cả của nó. Thay vì băn khoăn như vậy, chúng ta chỉ nên tự hỏi: “Nếu nhận món hàng này như một món quà, thì tôi có thích nó hay không? Nếu nó trị giá 1 đô-la, hoặc 1.000 đô-la, liệu suy nghĩ của tôi về nó sẽ thay đổi như thế nào?”. Càng hiểu rõ những nhân tố ảnh hưởng đến giá trị được quy kết cho một người hoặc một sự vật, chúng ta càng ít bị tâm lý quy kết giá trị chi phối.

Nhưng không phải mọi tâm lý tiêu cực đều có thể chế ngự dễ dàng. Chúng ta hầu như không thể không phán xét về một người, một sự việc nào đó xuất hiện trước mắt mình. Chúng ta luôn nhận định và quy kết tất cả mọi thứ tồn tại trong thế giới xung quanh mình (và đồng thời cũng tiếp nhận những nhận xét từ người khác). Trong trường hợp phỏng vấn tuyển dụng, chúng ta có thể chế ngự xu hướng sa vào hiện tượng sai lệch chẩn đoán bằng cách thiết lập những cấu trúc riêng để dẫn dắt chúng ta tập trung vào các dữ liệu khách quan. Nhưng với những trường hợp chúng ta không thể thực hiện theo một khuôn mẫu nhất định nào đó, hoặc không có được những thông tin căn bản cần thiết thì sao? Liệu có phương pháp thực tiễn nào giúp giảm thiểu sai lệch trong những nhận định ban đầu?

Nhà tâm lý Franz Epting đề xuất rằng chúng ta có thể chiến thắng hiện tượng tâm lý sai lệch chẩn đoán nhờ “thuyết ý niệm cá nhân”. Một trong những nguyên tắc quan trọng của lý thuyết

này là chúng ta sẽ dễ mắc lỗi trong nhận định khi thu hẹp hình dung của mình về các khả năng cũng như khi hầu như chỉ tập trung vào một nhận định duy nhất về ai đó hay tình huống nào đó. Tất cả chúng ta đều có một lăng kính riêng hoặc những ý niệm riêng để sàng lọc luồng thông tin vô tận mà chúng ta tiếp nhận được. Chẳng hạn: khi mới tiếp xúc với một người nào đó, chúng ta sẽ thường đánh giá họ kiểu như người này ăn mặc sang trọng hay nghèo nàn, giày có sáng bóng hay không, phóng khoáng hay dè dặt, có theo một tôn giáo nào đó hay không, thời trang hay quê mùa... Ở một mức độ nào đó, những ước lượng như thế khá hữu ích vì có thể giúp chúng ta nhanh chóng đánh giá và tạo lập những hình dung tạm thời về đối tượng để có thái độ cư xử phù hợp. Hình thành những ý nghĩ, những ấn tượng ban đầu là một trong những cách để chúng ta có thể cố gắng cảm nhận về những gì tồn tại xung quanh trong một khoảng thời gian và thông tin hạn chế. Nhưng chúng ta cần phải cẩn trọng và không nên phụ thuộc quá nhiều vào những phán xét tức thời, bởi vì chúng có thể không đủ bao quát và sâu sắc. Chúng có thể làm hạn chế nhận thức của chúng ta và khiến chúng ta có xu hướng sa vào những phán xét vội vàng, khinh suất.

Lý thuyết ý niệm cá nhân giúp chúng ta có thể giữ sự linh hoạt và xem xét sự việc từ nhiều góc độ khác nhau. Epting giải thích rằng phương pháp này được gọi là “suy nghĩ gợi mở”. Nghĩa là chúng ta nên đánh giá ước đoán hơn là xác định cụ thể, tập cách cảm thấy thoải mái với những thông tin phức tạp đôi khi trở nên mâu thuẫn, và dành thời gian để cân nhắc mọi việc theo nhiều góc độ khác nhau trước khi đưa ra kết luận cuối cùng. Điều này cũng tương tự như việc tự dành cho mình một khoảng “thời gian chờ” trước khi chính thức nhận định.

Khi đề cập đến vấn đề công bằng, phản ứng cảm xúc của chúng ta có vẻ khó thay đổi và cũng không dễ từ bỏ. Cách thức để chế ngự điều này là cố gắng cân nhắc mọi việc theo chiều hướng khách quan và không để những tác động cảm tính cũng như những phán xét thuộc về đạo đức tác động (Tôi nên nhận lấy phần của mình dù bị thiệt thòi, hay bất chấp điều đó để dạy cho

người khác một bài học về sự công bằng?). Nhưng chúng ta có thể làm gì trong tình huống như thế này khi hành động của chúng ta được đánh giá dựa theo quan điểm của người khác về sự công bằng mà họ được hưởng?

Từ nghiên cứu của Đại học Duke, một câu trả lời được đưa ra. Kết quả của cuộc nghiên cứu nghe như mở đầu của một truyện cười kém hấp dẫn: Giữa một công nhân kỹ thuật, một giám đốc ngân hàng và một đại lý bán thuốc thì có điểm chung nào? Nhà nghiên cứu Jack Greenberg đã nghiên cứu xem những lao động thuộc các lĩnh vực khác nhau sẽ đánh giá năng lực của mình như thế nào. Ông phát hiện rằng dù trong bất kỳ lĩnh vực nào, điều quan trọng chính là khiến cho các nhân viên cảm thấy họ cũng góp phần tích cực vào quy trình đánh giá năng lực nhân sự ở công ty. Người lao động sẽ cảm nhận được quy trình đánh giá này là công bằng khi được những người giám sát khuyến khích cho ý kiến về việc đánh giá nhân sự và dùng những ý kiến đó trong suốt quá trình; hoặc khi cách thức trao đổi hai chiều tồn tại trong các cuộc phỏng vấn, và khi các nhân viên có cơ hội thay đổi hoặc phản bác một đánh giá nào đó. Nói cách khác, nếu nhân viên được *tham gia* vào các quy trình đánh giá, họ sẽ cảm thấy mình được đối xử bình đẳng hơn. Một nghiên cứu khác tìm hiểu về quan điểm của nhân viên trong việc ra quyết định tăng lương cũng cho kết quả tương tự.

Khi chúng ta ra một quyết định hoặc thực hiện một hành động có khả năng gây ảnh hưởng cho người khác, hãy nhớ rằng việc thông tin cho họ biết về những quyết định đó sẽ giúp họ cảm thấy quá trình này là công bằng. Việc cho người khác biết về quá trình ra quyết định của chúng ta cũng như trao đổi về những điều chúng ta đang suy nghĩ là rất quan trọng: "Tôi biết đây là một tình huống phức tạp, tôi cũng không chắc mình phải làm gì. Và tôi cũng nghĩ cách tốt nhất là làm như vầy và như vầy". Việc chúng ta biểu lộ cảm giác bất an và không chắc chắn sẽ giúp lôi kéo sự tập trung của người khác vào vấn đề.

Thông báo về tiến trình của chúng ta cũng rất quan trọng vì điều đó có thể đưa quan điểm của chúng ta ra trước những người

phản biện. Trong những tình huống tập thể, sự xuất hiện của người ngăn cản có thể giúp quá trình ra quyết định trở lên duy lý và hạn chế khả năng đi lệch khỏi quỹ đạo đã vạch ra từ đầu. Điều này mang đến cho chúng ta những nhận định mới hơn về những người có xu hướng đảm nhận vai trò "kẻ bán mình cho quỷ dữ". Thuật ngữ này xuất phát từ Vatican để ám chỉ một tu sĩ được chỉ định để tranh luận với một đại diện của Giáo hoàng. Vị tu sĩ được chỉ định sẽ đặt mình vào vị trí của quỷ dữ và phát ngôn để cân bằng cuộc tranh luận. Dĩ nhiên, người nêu lên những ý kiến trái ngược vẫn có thể mắc sai lầm như bất kỳ người nào khác, nhưng việc đánh giá những quan điểm mà người phản biện đưa ra có thể làm nảy sinh những quan điểm mới trong cuộc tranh luận.

Chúng ta đang sống trong thời đại có thể dự báo những cơn bão, chữa trị những căn bệnh nhờ những tiến bộ trong y khoa, khám phá không gian và thừa hưởng những lợi ích của các phương pháp kinh doanh đã được hệ thống hóa, con người rất dễ quên mất rằng trong sâu thẳm con người vẫn phải chịu ảnh hưởng từ những tác động tâm lý tiêu cực có khả năng bào mòn tư duy duy lý của chúng ta về thế giới xung quanh. Đôi lúc, tất cả chúng ta đều bị chi phối bởi những nhân tố không có tính logic và duy lý. Từ những huấn luyện viên thuộc Liên đoàn Bóng rổ quốc gia Mỹ (NBA) cho đến các nhà chức trách, từ những nhà quản lý đang tìm kiếm ứng viên phù hợp cho đến những chuyên gia tâm thần có kinh nghiệm nghiên cứu về hành vi của con người, mỗi cá nhân đều có những trải nghiệm khác nhau, những xúc cảm khác nhau, và những lối tư duy khác nhau. Chỉ khi nhận ra và hiểu rõ về những tác động tiềm ẩn của lối tư duy cảm tính, chúng ta mới có thể hy vọng kìm nén sức mạnh và hạn chế ảnh hưởng của chúng đến cách suy nghĩ và cuộc sống của mỗi người.